

# ***Ouvidoria*** ***do Estado***

**REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO  
ESTADO DE PERNAMBUCO**

3ª Edição

Recife, 2014



# **REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

3ª Edição

Recife, 2014

R. Cient. Rede Ouvid. Est. PE	Recife	a. 3	n. 3	p. 1-128	2014
-------------------------------	--------	------	------	----------	------

# **GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

GOVERNADOR DO ESTADO

**João Lyra Neto**

SECRETÁRIO DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

**Djalmo de Oliveira Leão**

GERENTE DE OUVIDORIA DO ESTADO

**Karla Júlia Marcelino**

A Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco teve conteúdo organizado pela Ouvidoria do Estado, vinculada à Controladoria Geral do Estado.

Orientadora:

**Karla Júlia Marcelino**

Revisão dos artigos:

**Karla Júlia Marcelino**

Agradecimentos especiais:

**Rede de Ouvidoria do Estado**

**Equipe de Ouvidoria do Estado**

**Pernambuco - Agosto de 2014**

REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO ESTADO  
DE PERNAMBUCO. Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a.3, n.3, 2014.  
128p.

1. OUVIDORES – PERNAMBUCO. 2. OUVIDORIA – PERNAM-  
BUCO – SERVIÇOS AO CLIENTE. 3. COMUNICAÇÃO DIGITAL. 4.  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. 5. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
– SERVIÇOS AO CLIENTE.

CDU 352  
CDD 352.002

PeR – BPE 14-343

# SUMÁRIO

Palavra do Secretário.....	7
Palavra da Ouvidora.....	9
Apresentação .....	11
Artigos.....	13
<b>Disseminando a Cultura da Ouvidoria no Poder Público Estadual</b> Karla Júlia Marcelino	15
<b>Ouvidoria Pública e Controle Social: a Contribuição da Ouvidoria Central da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado – SECTEC no programa Universidade para Todos em Pernambuco – PROUPE</b> Danielle Cadengue Nunes, Karla Júlia Marcelino (orientadora)	21
<b>Ouvidoria – Comunicação como Instrumento de Gestão</b> Andréa de Almeida Lima, Cristiane Hazin C. de M. Cardim e Silvio Brochado (orientador)	29
<b>Gestão de Ouvidoria: Perfil Estratégico de Competências</b> Eli Barbosa Colaço, Emanuela Lyra Cavalcanti Beirão de Souza, Maria Zélia César Correia de Medeiros, Karla Júlia Marcelino (orientadora)	39
<b>A Rede de Ouvidoria no Ministério da Integração Nacional e suas entidades vinculadas: perspectivas e abordagens para a melhoria da sua gestão</b> Flávia Castro de Andrade	47
<b>Ouvidoria: Ouvidor por quê?</b> Déa Sales, Karla Júlia Marcelino (orientadora)	57
<b>Ouvidoria em Saúde: com foco nos desafios de um Ouvidor</b> Ednair Mariana Alves, Lucenilda Maria da Silva Marques	63
<b>Assédio Moral na Administração Pública</b> Maria das Graças Estevam e Josemir Vieira da Silva (orientador)	73
<b>A Ouvidoria da Secretaria de Trabalho Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco (STQE) como instrumento na busca de soluções dos interesses dos trabalhadores acima de 40 anos de idade, que estão fora do mercado de trabalho</b> Fábio José Araújo de Albuquerque, Aparecida de Lourdes Costa Dias Medeiros e Vitor Lobo Morais	83

<b>Cidadão Consciente se faz Ouvir</b> Zélia Martiniano Lins e Karla Júlia Marcelino (orientadora)	93
<b>A Ouvidoria e a Lei de Acesso à informação. Um estudo de caso do Estado de Pernambuco.</b> Maria Elisa Marcelino de Andrade	99
<b>Ouvidoria Hospitalar – Relato de uma experiência</b> Tereza Christina Brasileiro Lyra	111
<b>Ouvidoria de Polícia como Ferramenta de Controle Social da Atividade Policial</b> Thomas Edison Xavier Leite de Oliveira	119
<b>Depoimentos</b>	127

# **PALAVRA DO SECRETÁRIO**

Estabelecer canais de escuta dos reclamos da população no Poder Executivo Estadual é um compromisso do Governo do Estado de Pernambuco, que possibilita ao cidadão participar efetivamente na formulação e na implementação de políticas públicas, sendo a Ouvidoria o elo de intermediação entre o cidadão e a administração estadual.

A disseminação da cultura da Ouvidoria em Pernambuco vem alcançando resultados positivos em face da consolidação de uma rede, composta, atualmente, por 59 Ouvidorias instaladas, que estão interligadas por um sistema. Este instrumento gera relatórios não apenas com dados estatísticos, mas, também, com a análise qualitativa realizada pelos Ouvidores Públicos. Com base nestes dados, as Ouvidorias elaboram projetos e ações e contribuem, assim, para melhorar, cada vez mais, esta relação institucional de comunicação entre o cidadão e o Estado.

Vale destacar que, em Pernambuco, mais recentemente, a Rede de Ouvidoria assumiu as atribuições do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, estabelecido pela Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei Estadual n.º 14.804/2012), que exigiu uma reestruturação interna para ampliar a disponibilização de dados e informações da gestão do Estado.

O resultado de todo este esforço se traduz na pesquisa de satisfação dos demandantes da Rede de Ouvidoria, onde 95% dos usuários alegam que voltariam a utilizar este instrumento em outras oportunidades, o que demonstra que estamos no caminho certo na prestação deste serviço.

Neste cenário promissor, esta Revista Científica representa um esforço coletivo de Ouvidores e estudiosos da área, por meio dos artigos aqui publicados, que contribuem para uma maior reflexão sobre os desafios da atuação das Ouvidorias públicas como instrumento de controle social no fortalecimento da democracia brasileira.

**Djalmo de Oliveira Leão**  
**Secretário da Controladoria Geral do Estado**



# **PALAVRA DA OUVIDORA**

A elaboração da Revista Científica surgiu de um sonho que se tornou realidade como resultado do esforço da Rede de Ouvidores do Estado, sem a qual não seria possível concretizar este projeto. Entre um sonho e a sua realização inúmeros obstáculos precisam ser vencidos, exigindo perseverança, dedicação e sobretudo, acreditar que é possível concretizá-lo! Fazemos parte de uma grande Rede de ouvidores públicos, apaixonados pelo que fazem, movidos pelo ideal de servir ao seu público-usuário, os quais removem montanhas para que o exercício da cidadania seja efetivamente uma realidade na esfera pública.

A reflexão teórica acerca dos desafios da prática é fundamental para aqueles que precisam dar um passo além da mera operacionalização de um Sistema de Ouvidoria. A Ouvidoria concebida como instrumento de gestão oportunizará ao ouvidor exercer o seu papel na amplitude que a função requer. Não bastam apenas conhecimentos teóricos, há que se reproduzir na prática a amplitude dos princípios filosóficos que norteiam a nossa visão de mundo, através de ações concretas. Ouvir é uma arte para poucos! Para exercer a função de ouvidor não basta apenas transcrever o teor das manifestações que são levadas a uma Ouvidoria. Há que se ter um olhar mais amplo que nos conduzirá à interpretação do que está nas entrelinhas, do que não é dito claramente mas é sentido! Traduzir a complexidade das experiências vivenciadas numa Ouvidoria em letras é um desafio para aqueles que desejam ir além do modelo operacional de uma Ouvidoria pública.

Essa 3ª edição contém artigos de ouvidores e estudiosos da área que acreditaram neste sonho, refletindo à luz da teoria as experiências vivenciadas no cotidiano de suas Ouvidorias, tendo como público-alvo ouvidores, equipes de Ouvidorias, gestores, servidores públicos e pessoas interessadas na área. Sem a pretensão de esgotar o tema, agradecemos aos ouvidores da Rede, à Controladoria Geral do Estado e equipe da Ouvidoria do Estado, pelo incentivo contínuo, assim como à Cepe, por possibilitar a publicação dessa Revista.

**Karla Júlia Marcelino**

**Gerente de Ouvidoria do Estado/SCGE**



# APRESENTAÇÃO

A Ouvidoria de Pernambuco, assumindo uma postura inovadora, apresenta sua 3ª. Edição da Revista Científica, dando continuidade ao trabalho de incentivar o estudo e a produção científica da significativa atividade exercida pelos ouvidores públicos do Estado de Pernambuco.

Para a Ouvidoria Brasileira essa iniciativa é de grande importância. Sabemos que a atividade da ouvidora(o) merece sempre reflexão, constante avaliação e análise crítica para que possamos aperfeiçoar essa função no cumprimento da sua missão.

O estudo científico, a apresentação de teses acadêmicas e artigos vem ao encontro da necessidade de se aprofundar a ação da ouvidoria apontando novos caminhos para que possamos exercer com exatidão o papel de representantes dos legítimos interesses do cidadão que nos procura com suas demandas.

O papel institucional da ouvidoria sempre foi o foco da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO. Fortalecendo seus princípios e fundamentos, buscamos sedimentar as bases que estruturam suas ações, seja na esfera pública, seja na iniciativa privada. Cada vez mais compreendemos no Brasil que a valorização da cidadania não pode se limitar aos preceitos constitucionais e legais. Devemos praticar esses postulados e para tanto os dirigentes públicos e privados precisam estabelecer novos parâmetros para acolher as demandas da sociedade, seja coletivamente apresentada, seja por expressão da manifestação individual.

Estão ultrapassados os conceitos de apresentarmos o serviço público como repartição, com seus guichês e balcões. O acesso intensivo da internet e das redes sociais impõe novas posturas, Quem não se adaptar à realidade está totalmente defasado e sofrerá as consequências dessa falta de visão.

O cidadão brasileiro afirma que quer ser respeitado e esse respeito passa por ser atendido e entendido nas suas demandas. Está provado que a falta de atenção aos pleitos, dúvidas e acesso à informação ocasionam um alto grau de irritação nas pessoas, afetando a credibilidade das instituições.

Expressando esse grau mais elevado de preocupação com o ato de bem servir, essa iniciativa da Ouvidoria do Estado de Pernambuco merece todo o apoio e admiração por parte da ABO. Que sirva de exemplo para que floresçam outras ações com esse mesmo sentido de fortalecer o trabalho e a dedicação de profissionais que, com certeza, com muita paixão, valorizam a atividade pública, conferindo a exata dimensão do sublime significado da convivência humana.

Saudações à Ouvidoria do Estado de Pernambuco por mais essa demonstração de consciência cidadã.

**Edson Luiz Vismona**  
**Presidente da ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**



## **ARTIGOS**



# DISSEMINANDO A CULTURA DA OUVIDORIA NO PODER PÚBLICO ESTADUAL

Karla Júlia Marcelino\*

## RESUMO

Disseminar a cultura da Ouvidoria junto aos cidadãos usuários dos serviços, dentre eles gestores e servidores públicos, foi a premissa adotada pela Ouvidoria do Estado desde a sua criação. No período de 2007 a 2014 o Estado investiu na formação continuada dos Ouvidores, totalizando 29 Cursos que objetivaram a capacitação contínua das equipes que compõem a Rede, tendo como princípios norteadores os procedimentos técnicos e modelo conceitual de Ouvidoria adotado pelo Estado de Pernambuco. Coube ainda à Ouvidoria do Estado disseminar a cultura da Ouvidoria nas Secretarias e Órgãos estaduais, através de palestras, workshops e reuniões técnicas, além de suas publicações oficiais, subsidiando-os tecnicamente no processo de implantação de suas Ouvidorias e consolidando relatórios gerenciais com a avaliação dos resultados da Rede, além de capacitar os servidores do Estado e suas equipes quanto aos procedimentos técnicos que norteiam as ações das Ouvidorias.

## ABSTRACT

Disseminate the culture of the Ombudsman with citizens service users, including managers and civil servants, was premised by State Ombudsman's Office since its inception. In the period 2007 to 2014 the state invested in the continuing education of the Ombudsmen, totaling 29 courses that focused on the continuous training of the teams that make up the Network with the guiding principles of technical procedures and conceptual model of Ombudsman adopted by the State of Pernambuco. It was up to the State Ombudsman's further disseminate the culture of the Ombudsman Offices and State agencies, through lectures, workshops and technical meetings, in addition to its official publications, supporting them technically in the deployment of its Ombudsman process and consolidating management reports with review the results of the network, and empower state officials and their staff regarding the technical procedures that guide the actions of the Ombudsman.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura.Sistematização.Palestras.Cursos.

**KEYWORDS:** Culture.Systematization.Conversation.Course.

\* Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Pós graduação Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. E-mail: karlajuliam@bol.com.br.

## 1. INTRODUÇÃO

A Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco foi oficializada em 14.10.2008, através do Decreto de nº. 32.476, a qual tem por finalidade coordenar a Rede de Ouvidores públicos, através de um Sistema integrado em Rede G-CON (Gestão do Conhecimento), interligando todas as Ouvidorias num único banco de dados, que possibilitará receber manifestações sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder Executivo, visando contribuir para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Atualmente a Ouvidoria Geral do Estado, passando a denominar-se Ouvidoria do Estado, está vinculada à Secretaria da Controladoria Geral do Estado e coordena uma Rede composta por 58 Ouvidorias implantadas no Poder Executivo, as quais estão interligadas através do Sistema e padronizadas nos seus principais processos, representando um aumento considerável de Ouvidorias públicas no Estado.

A Secretaria da Controladoria Geral do Estado – SCGE é um órgão público integrante da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, criado em 2007, pela Lei Estadual nº 13.205/ 2007.

A SCGE tem por finalidade e competência promover a prevenção e o combate à corrupção e a defesa do patrimônio público, planejando, desenvolvendo e executando ações de controle interno, atinentes à melhoria da qualidade na aplicação dos recursos públicos, a auditoria pública, à ouvidoria e ao incremento do controle social e da transparência da gestão no âmbito da Administração Pública Estadual, bem como apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (Decreto nº 39.414, de 23 de maio de 2013). Os principais usuários dos serviços prestados por esta Secretaria são as demais Secretarias e Entidades do Poder Executivo Estadual, a sociedade e o cidadão.

Por meio de suas coordenadorias, a Ouvidoria do Estado atua fortemente no tratamento, análise e encaminhamento das manifestações recebidas, no monitoramento da atuação das Ouvidorias do Estado, no planejamento e gestão do desempenho desta Rede, garantindo o alinhamento de seus procedimentos, a adequação de suas unidades e produzindo informações, a partir de manifestações recebidas pelo sistema de Ouvidoria, para subsidiar ações do controle interno nas unidades gestoras.

Cabe ainda a esta Gerência, o monitoramento do cumprimento das exigências da Lei de Acesso à Informação, tanto no atendimento aos pedidos realizados pelos cidadãos por meio da Rede de Ouvidorias quanto na disponibilização das informações relevantes nos sítios eletrônicos criados neste Estado, chamados Páginas de Acesso à Informação.

Esse artigo apresenta um estudo de caso da atuação da Ouvidoria do Estado no Estado de Pernambuco, no âmbito do Poder Executivo Estadual, no que se refere à disseminação da cultura da Ouvidoria.

## 2. RETROSPECTIVA DO TRABALHO DE SISTEMATIZAÇÃO:

Em 2007 existiam apenas 23 Ouvidorias em funcionamento, contudo, o Governo não tinha informações estratégicas quanto ao funcionamento das Ouvidorias existentes. Não havia naquela época a cul-

tura de Ouvidoria disseminada no Poder Público Estadual, existindo resistência por parte de muitos gestores quanto à implantação de Ouvidorias nos Órgãos e Secretarias. Foram necessárias inúmeras reuniões técnicas e palestras para a sensibilização desses gestores quanto à importância da Ouvidoria enquanto instrumento de gestão na esfera pública. Compreende-se a Ouvidoria como sendo “um canal legítimo para coparticipação do cidadão na gestão da administração pública” em seu Manual de Procedimentos da Ouvidoria do Estado e Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco (2013, p. 8).

Com a criação da Ouvidoria Geral do Estado e estruturação do seu site em 2008, observou-se na época a necessidade de disponibilizar não apenas aos cidadãos usuários mas também aos Ouvidores, gestores e servidores públicos informações relativas à área de Ouvidoria, considerando-se a necessidade de uma maior reflexão teórica que subsidiasse os desafios vivenciados por suas equipes, bem como o desconhecimento dos gestores quanto ao papel de uma Ouvidoria pública.

A opção pela sistematização das experiências vivenciadas no Estado surgiu da escassa bibliografia sobre as experiências práticas, além da dificuldade de encontrarmos nos sites oficiais publicações sobre essa temática realizada pelas Ouvidorias públicas. Neste sentido, houve um grande incentivo para a elaboração dos artigos científicos e não científicos e o estudo mais aprofundado da área junto à Rede de Ouvidores, que culminou na implantação do link “publicações” no site da Ouvidoria do Estado. Neste link, os interessados na área (ouvidores, colaboradores e estudiosos) poderiam, mediante prévia análise e seleção pela Ouvidoria do Estado, publicar seus artigos e materiais produzidos relativos à essa área. A própria Ouvidoria do Estado começou a sistematizar as suas experiências junto à Rede, quando ministrava cursos, palestras, oficinas e workshops.

### **3. REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Em 2010 a Ouvidoria Geral do Estado teve a ideia de publicar uma Revista Científica, através da qual as Ouvidorias públicas do Estado pudessem refletir à luz de uma revisão bibliográfica suas experiências práticas, oportunizando também reflexões teóricas aos estudiosos da área que tivessem interesse em participar deste projeto. Foram elaboradas as Regras da Revista Científica considerando as regras da ABNT e publicadas no site da Ouvidoria do Estado ([www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=199119&folderId=201492&name=DLFE-17774.pdf](http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=199119&folderId=201492&name=DLFE-17774.pdf)). A Revista Científica tem como público alvo Ouvidores, equipes de Ouvidorias, gestores, servidores públicos e pessoas interessadas na área.

Como estratégia para capacitação, foram realizadas oficinas sobre como escrever artigos científicos e optou-se pelo método de orientação dos artigos aos Ouvidores que não tivessem experiência acadêmica, culminando na publicação da 1ª edição da Revista em 2010 (disponível eletronicamente no site [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)), contendo 13 artigos e a apresentação do Professor Rubens Pinto Lyra. A 1ª. edição foi lançada oficialmente em reunião com a Rede de Ouvidores do Estado e am-

plamente divulgada/encaminhada para: as Ouvidorias Municipais, Estaduais, Ouvidorias Federais, Universidades públicas e privadas, Associação Brasileira de Ouvidores – ABO e Associação Nacional de Ouvidores – ANOP, além das Ouvidorias da Câmara dos Deputados e do Senado e entidades privadas. Essa Revista consta nos sites do Portal de Transparência ([www2.portaldatransparencia.pe.gov.br/web/portal-da-transparencia/revista-do-portal](http://www2.portaldatransparencia.pe.gov.br/web/portal-da-transparencia/revista-do-portal)) e da Ouvidoria do Estado ([www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=3a9b0dfe-be47-49b1-9190-ee5023f3c18b&groupId=199085](http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=3a9b0dfe-be47-49b1-9190-ee5023f3c18b&groupId=199085)), de forma eletrônica.

Em 2011 visando dar continuidade ao projeto pioneiro em âmbito nacional, foi utilizada a mesma estratégia para elaboração da 2ª. edição da Revista, com oficinas e orientações individuais a alguns autores, além da apresentação da Revista ter sido elaborada por Edson Vismona (atual presidente da ABO Nacional), vindo a ser lançada em 2013 no XVI Congresso da ABO realizado em Recife. Um momento de extrema emoção por um sonho que se tornara realidade: ouvidores públicos e privados do país conhecendo essa publicação realizada pelo Estado de Pernambuco, de forma ampliada. No evento foram distribuídos 100 exemplares e outros estão sendo encaminhados para as Ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal, Universidades, Faculdades, Ministério Público e Tribunais do Estado, além de Ouvidorias municipais.

A 3ª. edição da Revista está sendo elaborada e sistematizada pela Ouvidoria do Estado e pretende-se que seu lançamento seja feito no próximo Congresso da ABO a ser realizado em Florianópolis/Santa Catarina.

#### **4. PUBLICAÇÕES, PALESTRAS E CURSOS DE OUVIDORIA NO ESTADO**

- Revista Uma Rede à Serviço da Cidadania, contendo o registro do processo de construção e implantação da Rede de Ouvidorias do Governo do Estado de Pernambuco em Março de 2010. A referida Revista foi amplamente divulgada e distribuída no Estado e nos eventos nacionais/ internacionais de Ouvidoria, constituindo-se numa experiência exitosa para a Ouvidoria do Estado (disponível no site [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br) em publicações, de forma eletrônica).

- 49 Palestras e workshops enfocando temas como Assédio Moral e Ouvidoria enquanto instrumento de gestão pública, Ouvidoria no Controle Interno e Social e temas correlatos nos Órgãos e Secretarias de Estado.

- Relatórios gerenciais são publicados no site da Ouvidoria do Estado ([www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)), com o intuito de fortalecer a transparência do trabalho realizado pelas Ouvidorias. O governador é contemplado com um Relatório consolidado de monitoramento e avaliação de todas as Ouvidorias da Rede, destacando pontos como a satisfação do manifestante acerca dos serviços prestados pelo Estado, manifestações mais urgentes como ameaças de morte, denúncias de assédio moral e prevaricação e qualidade dos serviços prestados pela Rede. No Relatório gerencial consolidado, também existe um espaço para que a Rede destaque seus pontos fortes e pontos de melhorias identificados no mês, para

que esses dados sejam acessados pelos responsáveis pelas ações dentro do governo.

- Cartilha de Assédio Moral no Ambiente de Trabalho, a qual tem por objetivo esclarecer dúvidas sobre o tema e está disponível em alguns sites: dos Órgãos e Secretarias de Governo, Ouvidoria do Estado ([www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c025c145-eda3-452e-a-6a7-aada5702afab&groupId=199085](http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=c025c145-eda3-452e-a-6a7-aada5702afab&groupId=199085)), Portal da Transparência do Estado ([www2.portaldatransparencia.pe.gov.br/web/portal-da-transparencia/revista-do-portal](http://www2.portaldatransparencia.pe.gov.br/web/portal-da-transparencia/revista-do-portal)), IPEA e ABO Nacional.
- Boletins Eletrônicos contendo reflexões teóricas sobre temas relacionados à Ouvidoria os quais foram encaminhados às Ouvidorias Municipais, Estaduais, Ouvidorias Federais, Universidades públicas e privadas, Rede de Ouvidoria de PE, M. Público e Tribunais de PE, etc.
- Revista Ouvidoria em Foco (disponível eletronicamente), a qual tem por objetivo divulgar trimestralmente as ações da Ouvidoria do Estado junto à Rede. Esta publicação vem sendo também encaminhada às Ouvidorias Municipais/Estaduais/Federais, Universidades públicas e privadas, Rede de Ouvidoria de PE, M. Público e Tribunais de PE, etc.
- Em parceria com a ABO Seccional de PE a Ouvidoria do Estado promoveu 2 cursos para a Certificação dos Ouvidores. Atualmente temos 80% dos ouvidores certificados.
- 29 cursos sobre implantação e Gestão de Ouvidoria e temas correlatos à área, visando a formação continuada dos Ouvidores, além de treinamentos sobre o Sistema de Ouvidoria do Estado.

## 5. CONSIDERAÇÕES

Refletir sobre os desafios inerentes à função do ouvidor na esfera pública é uma necessidade premente para todos os que labutam nesta área. Servir ao público com a qualidade e o respeito que o cidadão merece requer o compromisso e a permanente atualização dos referenciais teóricos que fundamentam a prática profissional. Não há qualidade técnica sem reflexão quanto aos limites e possibilidades da atuação na esfera pública.

Nesta trajetória, inúmeros percalços foram superados no sentido da Ouvidoria tornar-se efetivamente “reconhecida” no seu papel enquanto instrumento de gestão, subsidiando diretamente a melhoria na prestação dos serviços públicos através de seus relatórios gerenciais em Pernambuco. Numa visão estratégica de atuação desta Rede de Ouvidorias, optou-se pelo caminho da sistematização das experiências vivenciadas, além de palestras, cursos, oficinas e workshops. Publicações oficiais da Ouvidoria do Estado tais como Revista Científica, Boletins, Revista Eletrônica, artigos e a Cartilha de Assédio Moral, as quais vêm sendo disseminadas não apenas em Pernambuco mas também compartilhadas com as Ouvidorias públicas do país.

## REFERÊNCIAS

- . Decreto nº 32.476, de 14.10.2008.
- . Decreto nº 39.414, de 23 de maio de 2013.
- . Lei Estadual nº 13.205/ 2007.
- PERNAMBUCO. Ouvidoria do Poder Executivo Estadual. Manual de Procedimentos da Ouvidoria do Estado e Rede de Ouvidorias. 2013. Acesso 10/07/2014. Disponível em [www.ouvidoria.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=199119&folderId=251165&name=DLFE-38216.pdf](http://www.ouvidoria.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=199119&folderId=251165&name=DLFE-38216.pdf).
- .Revista Científica da Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco.2ª. edição. Recife:Ouvidoria do Estado, a.1, n.1,2013.265p.
- .[www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)
- .[www2.portaldatransparencia.pe.gov.br](http://www2.portaldatransparencia.pe.gov.br)

# **OUVIDORIA PÚBLICA E CONTROLE SOCIAL: A CONTRIBUIÇÃO DA OUVIDORIA CENTRAL DA SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO – SECTEC NO PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS EM PERNAMBUCO – PROUPE.**

Danielle Cadengue Nunes\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## **RESUMO**

Este estudo refere-se à atuação da Ouvidoria Central da SECTEC enquanto instrumento de controle social no Programa Universidade para Todos em Pernambuco – PROUPE. Este programa pernambucano tem por objetivo a distribuição de bolsas para pagamento de mensalidades em instituições de ensino superior ligadas as prefeituras em treze municípios. A ouvidoria proporciona ao candidato/bolsista a possibilidade de participação social, ao tempo que oferece subsídio à instituição pública uma administração preventiva, como mecanismo de gerenciamento e controle interno.

## **ABSTRACT**

This study refers to the performance of the Ombudsman's Central of SECTEC as an instrument of social control in the University for All Program in Pernambuco - PROUPE. This Pernambuco's program aims the distribution of scholarships to pay monthly tuition fee at higher education institutions linked to prefectures in thirteen counties. The Ombudsman provides to candidate/bursar the possibility of social participation, while offering subsidies for public institutions a preventive administration, as a mechanism to management and internal control.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Públicas. PROUPE. Controle Social. Ouvidoria.

**KEYWORDS:** Public Policy. PROUPE. Social Control. Ombudsman.

---

\*Graduada em Bacharelado em Geografia – Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, pós graduanda em Literatura brasileira e interculturalidade – UNICAP. Formação em gestão e implantação em Ouvidoria pela FCAP e Escola de Governo/PE, certificação em Ouvidoria pela Associação brasileira de Ouvidores/ABO Seccional Pernambuco. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Central na Secretaria de Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

\*\*Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Gerente de Ouvidoria do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Pós graduação em Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. E-mail: karlajuliam@bol.com.br.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos o Brasil teve um relevante crescimento econômico, somos a sexta maior economia do mundo, no entanto, historicamente, enfrentamos sérios problemas sociais. Esse crescimento econômico tem permitido a destinação de recursos à formulação de políticas públicas voltadas à educação, promovendo a inclusão social. Na prática o Governo Federal criou uma política educacional como mecanismo de assegurar igualdade de oportunidade para todos na educação de ensino superior. Tivemos uma série de conquistas da sociedade brasileira na educação. A aprovação dos 10% do PIB para a educação no texto do PNE – Plano Nacional da Educação, a expansão das universidades federais – Em 2002, o Brasil contava com 148 (cento e quarenta e oito) campi de universidades federais espalhados em 114 (cento e catorze) municípios. No ano de 2011, tínhamos 274 (duzentos e setenta e quatro) campi, atendendo a 272 (duzentos e setenta e duas) cidades – a expansão permitiu a abertura de 680 (seiscentas e oitenta) novas vagas nas universidades federais, privilegiando os cursos noturnos. O Programa Universidade para Todos – Prouni criou 1 milhão (um milhão) de novas vagas gratuitas para estudantes oriundos de escolas públicas ou bolsistas de escolas particulares, no ensino médio, em universidades particulares.

Por sua vez Pernambuco também vem crescendo acima da média nacional economicamente, e visando a sustentabilidade deste crescimento o governo do Estado de Pernambuco formulou sua política educacional e desenvolvimento regional visando a interiorização do Ensino Superior no Estado. A Universidade de Pernambuco – UPE abriu 15 (quinze) novos campi e novos cursos em cidades do Agreste e Sertão.

O PROUNI beneficiou Pernambuco com 1.768 (um mil setecentas e sessenta e oito) bolsas integrais e parciais. No entanto, existem 22.000 (vinte e dois mil) estudantes das autarquias municipais de Ensino Superior, sem acesso a essas bolsas porque estas autarquias municipais são instituições sem fins lucrativos e desta forma não podem aderir ao PROUNI.

Estes estudantes são oriundos das camadas mais pobres da população em sua grande maioria alunos trabalhadores. Como vetor de inclusão social e indução para formação de professores para educação básica cria-se o Programa Universidade para Todos em Pernambuco – PROUPE, para beneficiar os estudantes das autarquias municipais de Ensino Superior em treze municípios.

Desde a década de 1990 o Estado vem passando por mudanças e qualquer reflexão acerca da gestão pública em estados democráticos de direito elege por essencial em seus discursos a participação social na elaboração, controle e monitoramento das políticas públicas. Onde o processo de consolidação e amadurecimento da democracia não é papel exclusivo do governo, mas de toda a sociedade. Para o Ouvidor Geral da União, a efetivação do controle social numa instituição pública implica, antes de mais nada, ao cidadão à condição de co-autor das soluções e resultados produzidos no processo de participação (ROMÃO, 2011).

Diante deste cenário de implementação destes programas educacionais e participação social a Ouvidoria Pública desempenha um papel fundamental, visto que sua criação tem por finalidade – entre outras – a supervisão da população dos serviços públicos prestados. A informação obtida através da ouvidoria neste processo de participação social, ainda oferece subsidio à instituição pública para uma gestão preventiva, mecanismo de gerenciamento e controle interno.

Neste artigo abordaremos a atuação da Ouvidoria Central da Secretaria de Ciência e Tecnologia – SECTEC, junto aos estudantes bolsistas/candidatos do PROUPE e uma das macrofunções de uma Ouvidoria pública: o controle social. Tentaremos resgatar, através de dados do sistema G-CON as práticas de participação social nos modos de implementar e monitorar esta política pública.

## 2. UMA POLÍTICA EDUCACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL: PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS EM PERNAMBUCO – PROUPE

Em 2011, através da Lei 14.430 (catorze mil quatrocentos e trinta) em 30 de setembro, o governo do Estado criou o Programa Universidade para Todos em Pernambuco – PROUPE, uma política de desenvolvimento regional elaborada para promover a interiorização do ensino superior com a finalidade de atender as necessidades locais, sobretudo, na formação de professores de matemática, física e química.

Figura 1: Mapa do estado de Pernambuco com a localização das treze autarquias municipais de ensino superior.



Fonte: Site da SECTEC.

O programa beneficia 12.000 (doze mil) alunos, em 34 (trinta e quatro) cursos ofertados em 13 (treze) autarquias municipais de ensino superior no estado, conveniadas ao programa, distribuídas em treze cidades pernambucanas como demonstra o mapa abaixo.

As bolsas cobrem 100%, 50% e 25% do valor da mensalidade dos cursos de licenciatura. Já no caso dos cursos de bacharelado as bolsas são no valor de: R\$ 245,00 (duzentos e quarenta e cinco reais), R\$ 135,00 (cento e trinta e cinco reais) e R\$ 95,00 (noventa e cinco reais), equivale respectivamente às bolsas de 100%, 50% e 25%. Neste caso os alunos contemplados recebem este valor da bolsa e complementam ao montante do valor da mensalidade. Os alunos beneficiados são obrigados por Lei a prestar atividades socioeducativas nas escolas públicas, sob a supervisão docente, esta atividade é a contrapartida social requisito previsto em Lei. Já existem 2.400 (dois mil e quatrocentos) projetos de contrapartida social, diante disto a SECTEC e Secretaria de Educação do Estado criaram o Prêmio PROUPE Acadêmico. Este prêmio procura estimular a participação dos bolsistas em projetos inovadores que buscam contribuir com a melhoria do ensino na região onde se inserem.

Outro aspecto importante do programa foi a inclusão do termo de adesão dos estabelecimentos de ensino, artigos referentes ao investimento na melhoria da qualidade das condições de oferta e da qualificação dos professores das autarquias contempladas, também previsto em Lei. Em outras palavras o programa estabelece em Lei, as autarquias têm obrigatoriedade de reinvestir 5% dos repasses do PROUPE na própria instituição de ensino. Essas devem aplicar recursos na qualificação de seu corpo docente, qualidade do ensino e na infraestrutura de suas dependências. O governo do Estado junto com as autarquias, já pactuou um projeto específico para qualificação dos seus professores nos níveis de mestrado e doutorado.

À exemplo, foi feito um projeto de capacitação com professores da língua inglesa nos cursos de licenciatura em letras e inglês Instrumental, uma parceria da SECTEC com a Texas A&M University, onde foi possível promover um processo de imersão na língua estrangeira aos professores das autarquias dos departamentos de letras com habilitação em língua inglesa.

### 3. CONTROLE SOCIAL

Em resposta as mobilizações de movimentos sociais a Constituição Federal de 1988 regulamentou a participação da sociedade civil nos processos de tomada de decisão na administração pública. Esta norma constitucional propiciou inovações nos arranjos institucionais: conferências municipais, estaduais e nacionais e conselhos gestores de políticas públicas de caráter permanente, sobressaindo-se em organização os profissionais da área da saúde e assistência social (Núcleo de Estudos em Saúde Coletiva, 2006).

Na década de 1990 a participação social no Brasil, passa a ser considerada um dos elementos do projeto de ressignificação do conceito de público, surgindo a necessidade de estimular a participação dos diferentes atores sociais – governamentais e não governamentais – com ênfase à participação dos cidadãos (MILANI, 2008). Para Milani (2008), é necessário ainda levar em consideração as limitações da representatividade, sua observação nos estimula a refletir nas ferramentas de controle da socieda-

de, visto que o modelo de democracia representativa seria insuficiente, diante da dinamicidade das necessidades da população e das experiências negativas acumuladas que constata as dificuldades de superar consequências de governos com pouco controle da sociedade Milani (2008) apud Dagnino (2002).

Somando-se aos mecanismos de controle social – conselhos, conferências – as ouvidorias surgem para contribuir neste processo de participação, como um canal de comunicação direto com a gestão pública, possibilitando ao cidadão um espaço de intervenção de demanda individual, o que difere a ouvidoria no sentido de atribuição na forma de participação dos conselhos de saúde ou assistência social.

Neste artigo o meio de participação abordado é o individual, através da Ouvidoria Central da SEC-TEC, onde falaremos mais nos tópicos seguintes.

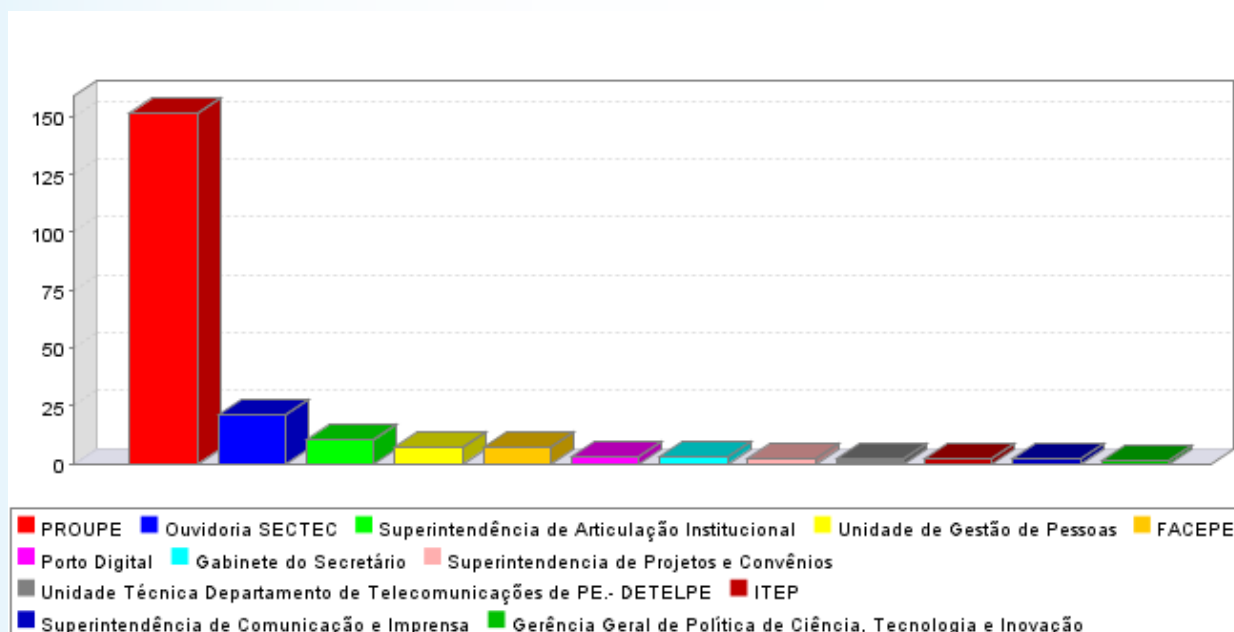
#### **4. A OUVIDORIA CENTRAL DA SEC TEC COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE SOCIAL**

A Ouvidoria Central da SEC TEC foi criada a partir da Portaria Nº 137/2010 na data de 11 de novembro de 2010. A Ouvidoria compõe uma rede de 57 outras ouvidorias públicas estaduais que estão sob a coordenação da Gerência de Ouvidoria do Estado, esta por sua vez ligada à Secretaria de Controladoria Geral do Estado/SCGE.

A Universidade de Pernambuco, o Distrito de Fernando de Noronha, a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco – Facepe, a TV Pernambuco, o Espaço Ciência, o Porto Digital e o Instituto Tecnológico de Pernambuco – ITEP são órgãos vinculados à SEC TEC. Desta maneira a ouvidoria central do sistema SEC TEC integra-se à rede de ouvidorias dos órgãos vinculados: a ouvidoria de Fernando de Noronha e a ouvidoria central da Universidade de Pernambuco, sendo esta última coordenadora de uma rede de ouvidorias setoriais – Pronto Socorro Cardiológico Prof. Luiz Tavares - PROCAPE, Hospital Universitário Oswaldo Cruz - HUOC, Centro Integrado de Saúde Amaury Medeiros - CISAM).

A Ouvidoria Central do Sistema SEC TEC recebe demandas referentes à própria unidade administrativa, e também da Facepe, TV Pernambuco e o Espaço Ciência. Quanto ao Porto Digital e ITEP sua natureza jurídica – organizações sociais/OS – não os obriga a responder demandas desta Ouvidoria, portanto recebemos as manifestações e encaminhamos através de ofício aos órgãos para conhecimento. A maior quantidade de manifestação recebida por esta Ouvidoria trata-se do PROUPE como demonstra o quadro abaixo.

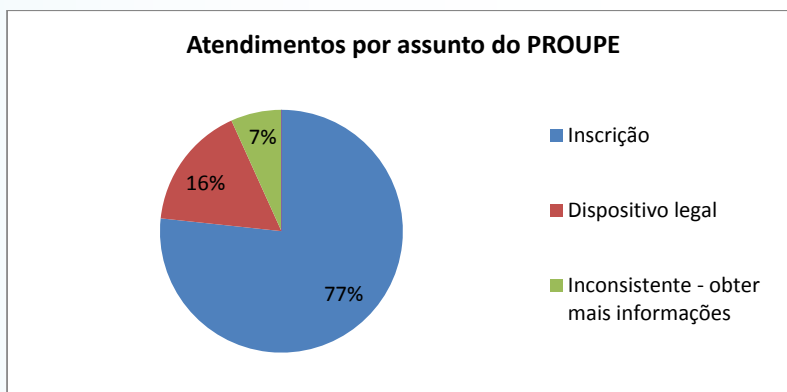
Figura 2: A classificação das manifestações por área, dados no período de 01/01/2014 a 30/06/2014.



Fonte: Sistema G-CON

Desde a primeira seleção do programa em novembro de 2011 a junho de 2014, esta ouvidoria fez 646 (seiscentos e quarenta e seis) atendimentos – fonte sistema G-CON – aos estudantes candidatos/bolsistas do PROUPE. A Ouvidoria é utilizada majoritariamente em função da necessidade de apoio aos candidatos na inscrição do programa, como demonstra o gráfico abaixo, indicando um percentual de 77%, em seguida os estudantes procuram a ouvidoria para saber informações relacionadas aos dispositivos legais do programa indicando 16% dos atendimentos.

Figura 3: Gráfico representando os assuntos abordados nos atendimentos referente ao PROUPE.



Fonte: Sistema G-CON no período de 01/01/2014 a 30/06/2014.

A ouvidoria SECTEC em período de inscrição tem um papel de suporte aos estudantes candidatos a bolsas do programa. Inicialmente em 2011 as dúvidas recorrentes eram em torno dos critérios de participação, nas últimas seleções os candidatos recorrem à ouvidoria em função da dificuldade encontrada para acessar o sistema de inscrição *on line* do programa. Estas informações são prontamente repassadas à coordenação do programa.

As demandas relacionadas aos dispositivos legais do programa geralmente é em função do não conhecimento da Lei, decretos e portarias, neste sentido a ouvidoria exerce um papel didático, onde encaminha o estudante/bolsista/candidato ao sítio eletrônico da SECTEC onde se mantém disponível toda a legislação do PROUPE. Esclarecemos a importância do conhecimento legal do programa por parte do estudante ao qual participam ou desejam participar. Este esclarecimento tem por objetivo fazer com que o estudante apodere-se desta política pública, conhecendo os mecanismos do qual pode se beneficiar ou estar em prejuízo em conformidade da Lei.

Sete por cento das manifestações recebidas não tinham as informações necessárias para dar encaminhamento ao setor responsável, portanto, solicitamos ao demandante completar a manifestação a fim de compreendermos qual sua demanda nesta ouvidoria.

Para os integrantes bolsistas do PROUPE, a Ouvidoria Central SECTEC serve como ferramenta de controle social. Já para a coordenação do PROUPE a informação coletada através das demandas foi utilizada como mecanismo de controle interno, termômetro para medir a satisfação/insatisfação dos beneficiários no processo de gerenciamento e aprendizado institucional, através das demandas apresentadas pelos bolsistas.

É importante esclarecer que o teor das manifestações recebidas é muito importante para o programa, pois permite a fiscalização eficiente assim como a correção quando necessário. Podemos citar alguns exemplos dessas demandas, como a denúncia de um bolsista que já tinha curso superior. Logo, não poderia ser contemplado com a bolsa. A partir desta informação, repassada à autarquia, o benefício foi remanejado ao candidato que estava na lista de espera. Recebemos, ainda, demandas de erro na classificação do processo seletivo. Nesse caso, após encaminhamento a coordenação do PROUPE à autarquia, tivemos a regularização e remanejamento da bolsa conforme regulamenta o edital.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo a necessidade de ter uma educação de qualidade como instrumento para construção de um país soberano e desenvolvido, foram criadas as políticas públicas educacionais no Brasil e em Pernambuco através de programas e projetos que tem promovido a inclusão social.

As experiências vivenciadas, na relação entre sociedade e Estado através da atividade da Ouvidoria SECTEC demonstra a contribuição proativa à premissa da transparência e o zelo com a satisfação do

cidadão e o serviço público prestado. É através deste controle que a coordenação do PROUPE teve a oportunidade de corrigir erros, promovendo a qualidade contínua do programa.

Analisando os atendimentos prestados pela ouvidoria SECTEC aos estudantes bolsistas/candidatos do programa foi possível refletir sobre o processo de participação social no Brasil, como uma prática recente, portanto, necessita de amadurecimento social e institucional. Entendemos a atividade da ouvidoria como vetor de participação dos mais diversos atores sociais, onde se estimula progressivamente uma mudança de cultura política.

Sem encerrar o tema, entendemos que mais pesquisas devem ser feitas para avaliar em que medida este tipo de participação social colabora na elaboração, monitoramento e controle de uma política pública. Com o compromisso de elencar formatos cada dia mais eficientes, visando contribuir sempre com o exercício da cidadania e construção de um país democrático.

## REFERÊNCIAS

- .Governo do Estado. Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado. **PROUPE – PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS EM PERNAMBUCO – A experiência pernambucana de sucesso em apoio ao Ensino Superior e à formação de professores de Ciências no Interior do Estado.** Recife, 2013.
- .LIMA, C. S, OUVIDORIA PÚBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO: Passos na Perspectiva da Cidadania. 2008. 160 folhas. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, Recife, 2008.
- .MILANI, Carlos R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro. 42(3):551-79, maio/jun, 2008.
- .Núcleo de Estudos em Saúde Coletiva, Faculdade de Medicina, UFMG. Conselhos de Saúde: efetividade do controle social em municípios de Goiás e Mato Grosso do Sul. **Revista Ciência & Saúde Coletiva.** Rio de Janeiro. 11(3):621-632, 2006.
- .OBSERVATÓRIO DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Disponível em [www.observatorio-dopne.org.br/noticias](http://www.observatorio-dopne.org.br/noticias). Acesso em 28/06/2014.
- .OUVIDORIA DO ESTADO DE PERAMBUCO. Disponível em [www.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria](http://www.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria). Acesso em 27/06/2014.
- .ROMÃO, J.E. **O papel das ouvidorias públicas na efetivação do controle social.** Disponível em [www.editoraforum.com.br/forumcultural/slides/VIIFCAAP/O%20\\_papel\\_das\\_ouvidorias.pdf](http://www.editoraforum.com.br/forumcultural/slides/VIIFCAAP/O%20_papel_das_ouvidorias.pdf). Acesso em 24/06/2014.
- .SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE PERNAMBUCO. Disponível em [www.sectma.pe.gov.br/web/sectec](http://www.sectma.pe.gov.br/web/sectec). Acesso em 27/06/2014.

# OUVIDORIA – COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Andréa de Almeida Lima\*

Cristiane Hazin C. de M. Cardim\*\*

Silvio Brochado\*\*\*

## RESUMO

O presente artigo mostra a importância da ouvidoria como instrumento de gestão, utilizando a comunicação e suas ferramentas, na busca de melhoria nos processos internos, contribuindo com a alta gestão das organizações através de informações e subsídios para que sejam identificadas as dificuldades existentes mensurando em termos de informações estratégicas e assim atuar na melhoria das ações gerenciais. Diante do avanço tecnológico, que possibilita a comunicação e divulgação de dados em tempo real, ao mesmo tempo em que a população tem mais consciência dos seus direitos e do papel que exerce na sociedade, pretende-se apresentar como atua a ouvidoria no cenário atual. No decorrer deste trabalho foram abordados temas relativos ao papel das ouvidorias na comunicação organizacional, comunicação e mídia, ouvidoria ou SAC.

Com a elaboração deste artigo, espera-se que haja maior conscientização da grande importância que esse instrumento exerce, tanto para o cidadão, representando seus direitos e anseios, quanto para a instituição, seja pública ou privada, auxiliando no exercício da gestão compartilhada contribuindo para a melhoria dos serviços ofertados e crescimento da instituição.

Ao fim deste trabalho é apresentada uma proposta de como os gestores podem atuar neste cenário, expandindo sua influência no processo de tomadas de decisão. A metodologia aplicada para desenvolver este trabalho foi a pesquisa bibliográfica através de consultas a livros, revistas e internet.

## ABSTRACT

This article shows the importance of the ombudsman as a management tool, using communications strategies such as search and its improvement in internal processes, contributing to the high management through information and subsidies that are identified by measuring the difficulties in terms of strategic information and thus act to improve the management actions. Given the technological advances that enables communication and dissemination of data in real time, while the population is more aware of their rights and the role it plays in society, aims to present acts as the ombudsman in the

\* Graduada em Administração de Empresa pela Faculdade de Ciência da Administração de Pernambuco – FCAP/UPE, pós-graduação em Gestão em Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. Administradora de Empresa. E-mail: [limaandrea09@gmail.com](mailto:limaandrea09@gmail.com)

\*\* Graduada em Fonoaudiologia pela Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, pós-graduação em Gestão em Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. Certificada pela Associação Brasileira de Ouvidores – ABO/Seccional Pernambuco. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora do Hospital Esperança em Recife-PE. E-mail: [crishazin@hotmail.com](mailto:crishazin@hotmail.com)

\*\*\* Orientador do artigo. Graduado em Ciências Contábeis pela UFPE, Especialista em Gestão Pública pela FCAP-UPE, mestre em Gestão Pública pela UFPE, professor da UFPE do Curso de Administração de Empresas e professor do Curso de Gestão de Ouvidoria da ESURP. Consultor Empresarial. E-mail: [silviobroxado@gmail.com](mailto:silviobroxado@gmail.com)

current scenario. During of this work were discussed issues relating to the role of ombudsmen in organizational communication, media and communication; ombudsman or SAC, the ethical role of the ombudsman. With the writing of this article, it is expected that there is greater awareness of the great importance that the instrument carries, both for citizens representing their rights and aspirations, and for the institution, whether public or private, assisting in the exercise of shared management contributing to the improvement of services offered and growth of the institution. Throughout this work we present a proposal for how managers can act in this scenario, expanding their influence in the process of decision making. The methodology used to develop this study was the literature by consulting the books, magazines and internet.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Comunicação. Gestão.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Communication. Management.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos países de regime democrático, entre eles, o Brasil, percebe-se que as organizações públicas e privadas tem se mostrado ineficaz quanto a soluções de questões mais complexas da sociedade atual. Isso é percebido através da participação popular na organização de inúmeros manifestos nacionais, que discutem saúde, educação, direitos humanos, e direitos decorrentes da diversidade de gênero, raça, e orientação sexual, por exemplo, são ações que buscam a retomada do diálogo com a população e o fortalecimento da democracia participativa.

Por outro lado, percebe-se que o Estado e as instituições privadas não estão à margem das demandas da sociedade e têm buscado atendê-las através de políticas públicas e gestão voltadas a responsabilidade social, empresa cidadã, transparência administrativa, consciência ecológica, inclusão social e digital, código de defesa do consumidor, estatuto do idoso, responsabilidade ética e a implementação de ouvidorias, a interação entre cidadão, estado e setor privado.

Esse conjunto de fatores é resultado da consciência cada vez maior dos cidadãos, em relação aos seus direitos e deveres na sociedade os quais se tornaram mais exigentes, anseiam por melhor qualidade de vida e principalmente, sabem de seu crescente papel neste cenário do poder. De acordo com o pensamento de Lacerda (2012, p.55):

O ouvidor, assim como o empreendedor tem de estar preparado para evoluir na adversidade, enfrentando e superando desafios. O ouvidor deve estar sempre disposto a encarar o desconhecido e a topar com uma nova aventura que é descobrir em uma aparentemente rotineira manifestação, uma chance de inovação para a instituição em que trabalha.\*

---

\* LACERDA, Ricardo. **Ouvidoria e Gestão Pública** - copla 2014. Olinda: Livro Rápido, 2012,p.55.

Nesse contexto, deve o profissional de ouvidoria ser profundo conhecedor da instituição na qual atua, afim de contribuir efetivamente com a gestão ao compreender as dificuldades vivenciadas pelos seus clientes e suas insatisfações, transformando as soluções oferecidas em valioso ativo intangível, ou seja, em valores de excelência praticadas por organizações e reconhecidas pela sociedade.

A comunicação é fundamental nos relacionamentos pessoais e organizacionais. É um processo bilateral que exige transmissão, recepção e compreensão do que foi emitido. Neste sentido, as ouvidorias se tornaram o canal de comunicação das organizações cujo interesse se volta para o cidadão usuário ou consumidor como instrumento de aperfeiçoamento, avaliação e controle permanente da instituição.

Com o constante desenvolvimento tecnológico, contamos hoje com uma diversidade de ferramentas que aproximam cada vez mais o usuário da instituição, colaborando desta forma para que ouvidorias sejam modernas e céleres na sua atuação.

Nos dias atuais, a ouvidoria brasileira é sem dúvida o instrumento de comunicação responsável pelo fortalecimento da relação entre o cidadão e a esfera pública e privada. É através da comunicação que ele poderá reivindicar, elogiar, contribuir ou reclamar dos serviços prestados, bem como receber informações importantes sobre o andamento de suas manifestações. Comunicar é interagir com o outro, buscando informações que favoreçam ao entendimento e compreensão fechando assim, um espaço na esfera do respeito ao ser humano.

## 2. PAPEL DAS OUVIDORIAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

São notáveis os esforços que o Estado e organizações vem desprendendo para atender cada vez mais e melhor ao crescente nível de demanda da sociedade, criando condições para que o exercício da cidadania seja pleno.

Nesse sentido, novo arcabouço jurídico de valorização do cliente e cidadão foi implementado no Brasil nos últimos 23 anos, através de alguns marcos regulamentares, tais quais: código de defesa do consumidor, empresa cidadã, transparência administrativa, responsabilidade social, ética e fiscal nas relações, inclusão social, estatuto do idoso, entre outros.

Por outro lado, já se percebe nas empresas privadas a preocupação com o sentimento dos usuários ou clientes, em relação aos serviços que estas instituições oferecem e veem a figura do ouvidor como investimento na busca pelo sucesso. Segundo Braz e Varão (2012, p.58):

As ouvidorias constituem um serviço especial prestado pelas organizações aos seus públicos. A essência desse serviço está apoiada no reconhecimento de que todo usuário de serviços públicos ou privados pode ficar insatisfeito com o serviço recebido e, portanto, pode reclamar, criticar, pedir reparação, sugerir novas formas de prestação de serviço e, em alguns casos, pode até mesmo ficar tão satisfeito que necessite elogiar.\*\*

Na verdade, essa nova realidade é reflexo de uma sociedade mais consciente de seus direitos e deveres, que exige de seus “fornecedores” serviços, atendimentos e informações, com melhorias per-

\*\* BRAZ, Ailim e VARÃO, Rafiza. **O papel das ouvidorias na comunicação organizacional**. In. IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.) **Ouvidoria Mídia Organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012, p.58.

manentes da qualidade e acesso. É o cidadão que por vontade própria, busca solucionar seu pleito, exercendo a cidadania.

Logo para se firmar como ferramenta de gestão e mediadora de conflitos, a ouvidoria dentro das organizações deve ter autonomia e independência, estando ligada diretamente à alta direção. Também deve contar não somente com seu apoio, mas com o compromisso e envolvimento de todos os departamentos, gerências e setores, tanto na esfera pública quanto privada.

Portanto, conhecer as demandas dos clientes e cidadãos permite a construção de bom relacionamento tanto com o público interno como externo. À medida que é percebido um sentimento de interação e respeito da instituição para com a população, estabelece-se uma relação de confiança, que resulta na fidelização do cliente/ usuário.

Assim, o conhecimento gerado através das demandas da ouvidoria permite então ao gestor uma visão globalizada da instituição, favorecendo ao planejamento de estratégias para atingir o objetivo da organização, permitindo identificar oportunidades e agir preventivamente diante de supostas ameaças quebrando paradigmas e assumindo novas práticas.

Conclusivamente, a função da ouvidoria de avaliar os impactos que as demandas captadas através dos cidadãos causam nas instituições públicas e privadas, poderá ser capaz de propor aos gestores ações de melhorias. Logo é fundamental que esse profissional de ouvidoria interprete de modo fiel os anseios da população, seja mediador e conciliador dessas, mas que atue firmemente cobrando das áreas responsáveis, as possíveis soluções para o atendimento das demandas.

### 3. COMUNICAÇÃO E MÍDIA

O que significam essas palavras?

Comunicação é uma palavra derivada do termo latino *derivare*. Conforme dicionário Ferreira (1980, p.449):

Ato ou efeito de comunicar (-se); 2. Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e /ou processos convencionados quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual.\*

A palavra mídia segundo dicionário da língua português Gregorim (2002, p.516) são os meios de comunicação em geral, a imprensa falada, escrita e televisiva.\*\*

A comunicação se dá entre todos os seres vivos que têm competência para trocar informações; não se trata de característica inerente ao ser humano, mas é neste grupo que ela ganha destaque e se torna objeto de estudo e preocupações, daí a existência de estudos diversos sobre linguística, neurolinguística e temas afins.

\* FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário** Aurélio. Ed Nova Fronteira, 1980, p.449.

\*\* GREGORIM, Clóvis Osvaldo. ET al. **Dicionário** Escolar Língua Portuguesa. Melhoramentos Ltda,2002,p.516.

Nos primórdios das civilizações, o homem fazia pinturas rupestres\*\*\* em rochas, com a finalidade de mostrar aos seus descendentes e familiares suas aventuras. Ser social por natureza, o homem a partir desse momento, aprimorar cada vez mais sua forma de comunicação usando a voz e os sinais humanos, como primeiros meios para este fim. Posteriormente, o homem inventou a escrita. Começou a usar o papiro\*\*\*\*, a pedra e as placas de argila para gravar mensagens a serem transmitidas (Santos, 2009).\*\*\*\*\*

As primeiras mensagens eram transmitidas por estafetas\*\*\*\*\* , que percorriam muitos quilômetros para levarem a informação ao seu destino.

Após esse período iniciou-se a era da impressão, consolidada por Gutenberg, inventor e gráfico alemão que revolucionou a imprensa, a partir do aperfeiçoamento da técnica chinesa de impressão com moldes tornando-a mais resistente e durável, permitindo a impressão em massa que transformaria a cultura ocidental para sempre. Posteriormente, no século XX, surge a era da comunicação de massa; com seus rádios, jornais, TVs, cinemas e no início do século XXI, com o avanço das telecomunicações, faz nascer às redes de computadores e entre estas a *internet*\*\*\*\*\* , que sem sombra de Dúvida causou o maior impacto na atualidade.

A globalização e o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação de massa criaram novos padrões de comunicação em uma cultura mundial. Pode-se dizer que a *internet* assume grande responsabilidade, pois com a facilidade que este sistema oferece, o cidadão pode acompanhar, opinar e cobrar sobre posicionamentos na organização de sua coletividade, o que faz com que surja uma sociedade, fortalecendo a participação democrática.

Neste sentido as ouvidorias surgem, como uma ferramenta de comunicação eficaz nas instituições favorecendo a prática de proteção ao usuário, mas também como instrumento de apoio à gestão dessas organizações. Etimologicamente, a palavra “ouvidoria” possui significado vinculado ao sentido da audição e assim estaria relacionada apenas à recepção de mensagens. Essa idéia faria com que se perdesse a real característica desta função que é representar o cidadão. Para isso se faz necessário que esta figura se utilize de um recurso que envolve não só o ouvir, mas também expressar os anseios e pleitos de seus representados isto se dá através da comunicação.

Assim, seu conceito está diretamente ligado ao termo de origem sueca, *ombudsman*\*\*\*\*\* que valoriza a cultura do diálogo, segundo Coelho, apud Iasbeck (2010,p.101) explica:

Se entendemos que a comunicação é uma atividade humana de compartilhamento de informações, não será indevido concluirmos que também só há compartilhamento quando há

\*\*\* Sinais e figuras pintados pelos primitivos em rochedos e paredes de cavernas.

\*\*\*\* Manuscrito antigo.

\*\*\*\*\* SANTOS, Lurian. **Evolução das Comunicações**. FACOMP, 2009.

\*\*\*\*\* Correio a cavalo. Correio a cavalo.

\*\*\*\*\* Vários computadores e dispositivos conectados a uma rede mundial.

\*\*\*\*\* Palavra de origem sueca que significa representante do cidadão

algum tipo de vínculo entre aqueles que compartilham. E estar vinculado significa estar atado, no tempo e no espaço, ao outro, ainda que esse “outro” seja uma organização. Em outras palavras, podemos considerar a ouvidoria como hospital de vínculos.\*

Sendo assim, por estar vinculada a uma instituição e embora representando o cidadão, a ouvidoria exerce o papel de mediadora buscando o equilíbrio desta relação, procurando corrigir as deficiências apontadas e oferecer um serviço de qualidade.

Portanto, o resultado do trabalho das ouvidorias gera conseqüências não só para as relações abaladas, mas para toda a organização e toda a cultura na qual está inserida; ela é agente de mudança cultural. O auxílio que presta às tomadas de decisões favorece o alcance de novos níveis de relacionamentos modificando relações anteriormente marcadas por outras crenças ou convicções.

Logo, se não contribuir de forma decisiva para modificar a instituição e seu público, não estará desempenhando sua principal função que é mediar conflitos.

Na gestão pública, em 2007, foi criado o portal da transparência\*\* e recentemente a união editou a lei de acesso à informação\*\*\*, ambas criadas com o objetivo de facilitar o acesso às informações e permitir maior acompanhamento e controle por parte da população. Assim o estado vem consolidando a democracia e aprimorando sua gestão.

Inexistente no setor privado, a obrigatoriedade da transparência ou mesmo uma lei que permita ao cidadão, monitorar as ações tomadas pelas instituições, muitas delas, por iniciativa própria, instalaram as ouvidorias, com o objetivo de fazer mais e melhor para seus usuários, buscando também aprimorar cada vez mais sua gestão.

#### 4. OUVIDORIA OU SAC?

Muitos clientes e empresas não sabem distinguir a ouvidoria\*\*\*\* do SAC\*\*\*\*\*. A ouvidoria é um setor novo no mercado brasileiro, apesar de existir a muitos anos em outros países. Aqui no Brasil surgiu nessas últimas três décadas. Criar SAC sem ouvidoria ou Ouvidoria sem SAC ou os dois. Conforme RAMOS (2005, p.111), a distinção entre SAC e ouvidoria tem a seguinte especificidade:

Nos últimos anos, essa situação tende a se estabilizar, nas organizações mais avançadas, com uma simples equação: investir em SAC (agora chamado de *Contact Center*) para ações de *marketing*, e na ouvidoria, do ponto de vista consumidor e da gestão de qualidade. Ou seja: para fidelizar o consumidor, atendendo-o melhor, e oferecendo-lhe mais serviços, há o SAC. Para solucionar problemas decorrentes de atendimento do consumidor, há ouvidoria, como uma espécie de última instância\*\*\*\*\*.

\* COELHO, Silvia Regina. Representatividade e representações em ouvidorias públicas. IASBECK, Luiz.Carlos Assis. (org) **Ouvidoria** Mídia Organizacional. Porto Alegre:Sulina.2012.p.101.

\*\* Permite que o cidadão acompanhe como o dinheiro público está sendo utilizado e ajuda a fiscalizar.

\*\*\* Lei nº 12.527 sancionada pelo Presidente da República em 18 de novembro de 2011, tem o propósito de regulamentar o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e seus dispositivos são aplicáveis aos três poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

\*\*\*\* Para solucionar problemas decorrentes de atendimento do consumidor, como uma espécie de última instância.

\*\*\*\*\* Sigla convencionada nas organizações privadas que comercializam produtos e serviços, os quais são constituídos para melhoria do atendimento ao cliente.

\*\*\*\*\* RAMOS, Vera Lúcia **Falso dilema**: ouvidoria ou SAC? In. VISMONA, Edson Vismuna (org.) **A OUVIDORIA BRASILEIRA** Dez anos da associação brasileira de ouvidores/ombudsman. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores Ombudsman, 2005.p.111.

Pelo trecho acima nota-se que o sucesso de qualquer instituição depende principalmente da percepção que os clientes têm de seus produtos. É neste sentido que muitas empresas possuem em seu organograma o serviço de atendimento ao cliente (SAC), procurando conquistar o cliente, fidelizando sua escolha.

Como pode-se constatar o SAC deve ser o primeiro canal de comunicação com a empresa, que o cliente deve procurar, quando tem algum problema com o produto ou serviço que ele adquiriu. É por meio dele que as empresas conseguem centralizar as informações a respeito dos produtos e/ou serviços, esclarecer dúvidas e atender as reclamações e demais solicitações.

Com a inserção das Ouvidorias no apoio das ações de mercado, muitas empresas tiveram dúvidas se elas viriam para substituir os SAC ou se quem já possuía um sistema de atendimento ao cliente, deveria apenas ampliar sua atuação sem instalar uma ouvidoria.

Na visão de RAMOS (2005, p.112): e a Ouvidoria se propõe, justamente, a auscultar o consumidor, a saber, o que causou sua insatisfação, para tomar três providências: apurar o que houve, cobrar uma solução e evitar que esse problema se repita. \*\*\*\*\*

A Ouvidoria deve recepcionar, tratar e responder sobre possíveis soluções às insatisfações dos clientes, evitando que esse problema se repita.

O sucesso da ouvidoria nas empresas depende da adesão e conhecimento da diretoria e dos gestores, porque os dados recebidos pelo ouvidor devem servir para informar ao setor a insatisfação do cliente e facultar a tomada de ação para resolver o problema, servindo de base estratégica para a prevenção de problemas futuros.

As empresas devem selecionar para trabalhar no SAC e na ouvidoria, funcionários que tenham perfil para atendimento a clientes. E alvitre que o processo de recrutamento e seleção de pessoal, observe o traço da personalidade que possam contribuir no tratamento de todos os perfis emocionais de clientes.

Com a competitividade do mercado e os níveis de exigência cada vez maiores dos consumidores, as empresas que não investirem em política de relacionamento com os clientes, na manutenção dos antigos e na captação de novos, estará em grande desvantagem diante daquelas que optaram por este tipo de administração. Sabe-se que um cliente insatisfeito influencia negativamente 20 pessoas, segundo o *blog Ciatech* \*\*\*\*\* (Manfrenoti, 2012). Por isso a importância do SAC e da Ouvidoria, canais aberto para escutar os elogios e insatisfações dos clientes e promover subsídios para tomadas de decisão que influenciará no desempenho da instituição.

\*\*\*\*\* Ibid p.112.

\*\*\*\*\* MANFRENOTTI, Irma Ugarelli. **Excelência no atendimento**. 13 de junho. 2012. Disponível em: [HTTP//blog.ciatech.com.br/2012/06/13/excelencia\\_em\\_atendimento](http://blog.ciatech.com.br/2012/06/13/excelencia_em_atendimento). Acesso em: 30 de agosto de 2013.

No mundo globalizado e informatizado, tanto quanto falar (e fazer o que se fala) é crucial ouvir. A internet tem parcela decisiva, nunca foi tão delicado e trabalhoso administrar a reputação de uma organização, monitorar as menções à sua empresa e aos seus produtos se tornou um trabalho em tempo integral: Redes sociais cada vez mais populares e poderosas revelam a opinião de grupos ou até de indivíduos insatisfeitos. O que antes não passaria de assunto em uma mesa de bar se multiplica instantaneamente para dezenas, centenas, milhares de pessoas no *twitter*\* ou no *facebook*.\*\*

Na verdade, é importante a percepção de que ambas se completam; têm atuações distintas, embora mantenham seu foco no cliente. Não há razão para optar entre SAC e Ouvidoria.

SAC	OUVIDORIA
Atende situações rotineiras	Atende situações excepcionais
Ações corretivas	Ações preventivas e também corretivas
Atuação operacional	Atuação estratégica

Figura 1- Distinção entre Ouvidoria e SAC

O serviço de atendimento ao consumidor (SAC) ou contactcenter (CC) como hoje é chamado, trabalha de acordo com os processos e normas da organização, com padrões de atendimento e soluções predefinidas. É o responsável por atender, em primeira instância, as demandas relativas a solicitações, dúvidas, críticas, reclamações e elogios, gerando informações para a melhoria dos processos de trabalho.

Em síntese, a Ouvidoria mantém seu foco no coletivo, procurando corrigir eventuais distorções existentes nos processos de trabalho e, assim, evitar que os problemas se tornem recorrentes. No entanto, ela não deve ser apenas uma segunda instância a ser acessada, caso a reclamação não seja resolvida. Quando isso ocorre, ela adquire um papel reativo e deixa de exercer o papel correto que é o de gestão do sac.

É pensando nesta era, das redes sociais\*\*\*, *sites*\*\*\*\* e *blogs*\*\*\*\*\*, onde a informação é divulgada instantaneamente, que as empresas devem focar seu alvo, monitorando as opiniões e menções sobre sua atuação

\* É uma rede social que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos, em textos de até 140 caracteres.

\*\* É uma rede social onde os usuários criam perfis que contêm fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos.

\*\*\* Representam a mesma relação entre os indivíduos como seres sociais, no entanto, através de computadores, o que exige uma linguagem específica para uso desse ambiente.

\*\*\*\* É um conjunto de páginas de hipertextos (*web*) acessíveis geralmente pelo protocolo *http* na *internet*. Este conjunto de páginas é alocado num servidor conectado à rede mundial de computadores.

\*\*\*\*\* É um sistema de publicação de textos e outros, destinado a divulgar informação por ordem cronológica.

na sociedade, para agir de imediato, se posicionando de forma rápida e satisfatória para garantir o respeito e a credibilidade do cidadão.

Conclui-se que, Ouvidoria é a última instância para a solução administrativa dos conflitos dentro da organização; ela está acima do SAC, focando no coletivo, mas sem desprezar os interesses individuais dos consumidores.

Importante destacar também, que a autonomia é um de suas principais garantias, possibilitando intervir dentro da organização com mobilidade e rapidez na busca de resolução junto aos dirigentes.

## **5. CONSIDERAÇÕES**

Ao longo desse trabalho percebe-se que a ouvidoria realiza um trabalho de suma importância, para as organizações que acreditam em uma gestão compartilhada. Na busca pela correção e evitando a reincidência de errados procedimentos, estimula o revigoramento da qualidade da gestão organizacional.

Os conteúdos produzidos pelas ouvidorias podem ser considerados um diagnóstico preventivo, auxiliando na solução de problemas, identificando danos futuros e até mesmo permitindo a tomada de ação prévia, fortalecendo a relação do cidadão com a instituição.

A Ouvidoria, como um canal de comunicação, une dois pólos: de um lado os usuários, clientes e fornecedores, de outro o ouvidor representando a empresa por meio das demandas recebidas, atuando junto aos gestores para a solução dos problemas.

Dessa forma, sua conduta deve ser pautada na ética e na defesa dos direitos inerentes à pessoa humana, encontra consonância nos princípios morais e constitucionais. A ouvidoria é um instrumento imparcial e deve atuar de forma transparente.

O papel das Ouvidorias também é influenciado pelo atual nível de dados eletrônico que favorece a transparência das informações. Isso se deve a era digital em que vivemos, onde toda ação tomada em qualquer parte do mundo torna-se de domínio público em segundos.

Pelo decorrido no texto uma ouvidoria bem estruturada utiliza-se não só de meios físicos mais de todo o arsenal cibernético para que possam captar o maior número de informações dos clientes / usuários de seus serviços, a fim de medir o nível de satisfação e atuar de imediato no sentido de coibir falhas, investido na qualidade de atendimento da instituição. O cidadão / usuário de serviços e produtos é o melhor indicador do sucesso de uma instituição no mercado.

Nesse sentido, para as organizações que visam qualidade e crescimento constante e desejam ouvir os

cidadãos na busca de melhorias, não pode mais haver incertezas quanto à manutenção de uma ouvidoria ou sac. É preciso entender que esses serviços são complementares e de suma importância para o sucesso de qualquer empreendimento que depende da percepção que os consumidores tenham de seus serviços e produtos.

Ambos devem atuar dentro dessa organização, para elevar produtividade e soluções em prol dos clientes e cidadãos, pois embora atuem com esse foco, a ouvidoria interfere na tomada de decisões, oferecendo aos gestores, subsídios para uma administração de sucesso.

Por fim, diante do trabalho exposto, concluímos que em uma sociedade como a que hoje vivemos, os cidadãos e clientes estão mais conscientes de seus direitos e lutam por eles; esperam e cobram por atitudes pautadas na ética, no respeito e na transparência das ações. Sendo assim, só resta às instituições que desejem crescer com qualidade e conquistar a confiança de seus usuários, o reconhecimento do papel fundamental que o instrumento da ouvidoria representa e corrobora se for permitindo sua atuação, de forma imparcial e autônoma administração, mediante o fornecimento de embasamentos para tomadas de decisões colaborando para a efetividade de gestão organizacional compartilhada.

## REFERÊNCIAS

- .BRAZ, Ailim. e VARÃO, Rafiza. **O papel das ouvidorias na comunicação organizacional**. In. IASBECK, Luiz Carlos Assis (org.) **Ouvidoria Mídia Organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- .COELHO, Silvia Regina. **Representatividade e representações em ouvidorias pública**. IASBECK, Luiz Carlos Assis (org) **Ouvidoria Mídia Organizacional**. Porto Alegre: Sulina. 2012.
- .FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**. Ed Nova Fronteira, 1980.
- .GREGORIM, Clóvis Osvaldo ET al. **Dicionário Escolar Língua Portuguesa**. Melhoramentos Ltda, 2002.
- .LACERDA, Ricardo. **Ouvidoria e Gestão Pública** - copa 2014. Olinda: Livro Rápido, 2012.
- .LOPES, Cibele Flávia Santos. **Rede de ouvidores: um sistema de interesse público como fortalecedor da cidadania ativa**. Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a.1, n.1, 2010.
- MARCELINO, Karla Júlia; DAMASCENO, Maria Helena. A mídia e os desafios de mercado em um mundo globalizado – O sistema de ouvidoria como diferencial no serviço público. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 30 ago 2013.
- .MANFRENOTTI, Irma Ugarelli. **Excelência no atendimento**. 13 junho. 2012. Disponível em: [http://blog.ciatech.com.br/2012/06/13/excelencia\\_em\\_atendimento](http://blog.ciatech.com.br/2012/06/13/excelencia_em_atendimento). Acesso em 30 de Agosto de 2013.
- .RAMOS, Vera Lúcia. **Falso dilema: ouvidoria ou SAC** In. VISMONA, Edson Luiz. (org.) **A OUVIDORIA BRASILEIRA**. Dez anos da associação brasileira de ouvidores/*ombudsman*. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores *Ombudsman*, 2005.
- .SANTOS, Lurian. **Evolução das Comunicações**. FACOMP, 2009. <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfBkAAD/evolucao-das-comunicacoes>. Acessado: 30 ago 2013.

# GESTÃO DE OUVIDORIA: PERFIL ESTRATÉGICO DE COMPETÊNCIAS

Eli Barbosa Colaço\*

Emanuela Lyra Cavalcanti Beirão de Souza\*\*

Maria Zélia César Correia de Medeiros\*\*\*

Karla Júlia Marcelino\*\*\*\*

## RESUMO

O tema deste artigo foi escolhido a partir do entendimento de que o adequado perfil estratégico de competências do Ouvidor é essencial para a boa gestão de ouvidoria.

Ao atuar como o principal responsável para que a Ouvidoria seja um verdadeiro e legítimo canal de comunicação entre o cidadão e a administração pública, o Ouvidor deve ser possuidor de um elenco de competências necessárias para que o exercício desta importante ferramenta da democracia e do controle social obtenha pleno êxito. Também funciona neste mesmo diapasão a figura do Ombudsman na iniciativa privada, pois o Ouvidor se constitui num fomentador do importante elo entre o cliente interno ou externo e a administração.

Ao desempenhar sua nobre função de ouvir os anseios dos cidadãos em busca do atendimento às suas necessidades, o Ouvidor aplicará suas competências estratégicas para contribuir de forma positiva, tanto em relação à evolução da gestão pública, quanto em relação a fazer valer a nova ótica do cidadão como partícipe no processo de prestação de serviços através das suas manifestações, as quais se constituem valiosas contribuições estratégicas para a administração pública. Portanto, é nesta perspectiva que o Ouvidor, ao exercitar suas competências estratégicas, introduz o indivíduo no desempenho desta vocação participativa, tendo na Ouvidoria um espaço para exercer sua cidadania, isto é, seus direitos consagrados na Constituição Federal, bem como no excelente Código de Defesa do Consumidor.

\* Graduado em Ciências Contábeis e Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP, e em Teologia pelo Seminário Teológico Pentecostal do Nordeste – STPN, especialista em Administração Estratégica de RH pela Faculdade Olindense de Ciências Contábeis e Administrativas - FOCCA, certificado em Ouvidoria pela Associação Brasileira de Ouvidores – ABO/PE, aluno do curso da especialização em Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas - ESURP. *E-mail: eli.barbosa@perpart.pe.gov.br*

\*\* Graduada em Serviço Social pela Universidade Católica de Pernambuco, especialista em Intervenção Psicossocial pela Universidade Federal de Pernambuco, certificada em Ouvidoria pela Associação Brasileira de Ouvidores, especialista em Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas - ESURP, e atualmente Assistente Social e Ouvidoria do Consórcio Camargo Corrêa na Refinaria Abreu e Lima em SUAPE-PE. *E-mail: manu\_lyra@hotmail.com*

\*\*\* Graduada em Licenciatura Plena em Ciências – Biologia pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, certificada em Ouvidoria pela Associação Brasileira de Ouvidores, especialista em Gestão de Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. Analista de Controle Interno da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco – SCGE. Coordenadora da Rede de Ouvidoria e do Comitê de Acesso à Informação do Estado de Pernambuco. *E-mail: zeliacorreia@hotmail.com*

\*\*\*\* Orientadora do Artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Gerente de Ouvidoria do Estado em PE, é instrutora do curso de implantação e Gestão de Ouvidoria do IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial À Família no Judiciário (UFPE). Pós graduação em Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA – Portugal. Consultora Organizacional. *E-mail: karlajuliam@bol.com.br*

## ABSTRACT

The subject of this article was chosen from the understanding that the appropriate strategic profile of competences of the Ombudsman is essential to good management ombudsman. By acting as the main responsible for the Ombudsman is a real and legitimate channel of communication between citizens and public administration, the Ombudsman must be possessed of a list of skills required for the exercise of this important tool of democracy and social control gain full success. It also works in this same vein the figure of the Ombudsman in the private sector because the Ombudsman constitutes an important link between developers of the internal or external customer and administration. In performing their noble task of listening to the concerns of citizens seeking care for your needs, the Ombudsman apply their strategic skills to contribute positively, both in relation to the evolution of public administration, as compared to enforce the new optical citizen as a participant in the process of providing services through its manifestations, which constitute valuable strategic contributions to public administration. So is this perspective that the Ombudsman, to exercise their strategic skills, introduces the individual in the performance of this vocation participatory, with the Ombudsman a space to exercise their citizenship, ie, their rights enshrined in the Federal Constitution, as well as the excellent code Consumer Protection

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Competências. Comunicação.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Skills. Communication.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo procura expor os direcionamentos que o profissional ouvidor precisa, no decorrer da sua atuação, no intuito de desenvolver competências para efetivamente dar a voz àqueles que procuram o serviço, seja este cidadão/cliente ou organização.

O serviço de ouvidoria surgiu como uma forma de mediação entre os interesses dos cidadãos/clientes e as organizações. A partir do momento em que as organizações perceberam que a adoção de uma gestão direcionada para a participação, flexibilidade, autonomia e apoio aos seus integrantes, demonstrando uma preocupação na fidelização dos seus públicos, trouxe à tona o surgimento da cultura do diálogo constituindo-a assim como um canal de comunicação legítimo.

De acordo com Roberto Fonseca Vieira,

A missão maior da organização é servir à sociedade. Portanto, criar políticas que se identifiquem com os interesses da sociedade significa reconhecer o valor das relações múltiplas e recíprocas da organização com a sociedade (2004, p.43).

Portanto, o ouvidor, entre suas diversas funções, vem assumindo o papel de mediador entre o Estado e o cidadão, gerenciando conflitos e garantindo o pleno exercício da cidadania, sendo imparcial ao

demonstrar ter grande senso de justiça. Este profissional não deve permitir que conflitos de interesses de sua instituição o levem a agir em detrimento do manifestante, é o que defende Cardoso (2011, p. 200) ao mencionar que:

Em que pese alguma descrença, em função de sua pouca autonomia, a ouvidoria pública vem se transformando em instrumento inovador de gestão e, principalmente, em uma ferramenta de controle social e de atendimento aos usuários dos serviços públicos. Isto porque o ouvidor, gradativamente, tem acrescentado à sua função inicial do ombudsman o papel de mediador entre a organização e a sociedade, a fim de garantir a plena cidadania e contribuir para o processo de democratização entre os cidadãos, os segmentos da sociedade e, portanto, entre o social e o estatal.

Embora a utilização do termo e a instituição da função de ouvidor no Brasil datem do período colonial, foi na década de 80, com o processo de redemocratização, que de fato, o país obteve resultados concretos nesta área.

Neste contexto, hoje a figura do ombudsman atua em organizações públicas e privadas com a principal finalidade de desenvolver ações de diálogo, buscando compreender expectativas, satisfações e demandas.

A cada dia constatamos que o sucesso repentino das ouvidorias Brasileiras veio da consequência de uma mudança de atitude das organizações em relação aos cidadãos, clientes e consumidores, assim como seus fornecedores de produtos e/ou serviços.

Porém, gerir uma ouvidoria, de acordo com a realidade das organizações Brasileiras, requer do profissional um verdadeiro mix de competências e a principal delas é saber administrá-las. Este geralmente acumula as funções de chefe administrativo e ouvidor, nas ouvidorias de pequeno e médio porte.

Gerenciar, planejar, controlar, supervisionar, coordenar, avaliar os trabalhos de sua área, saber ouvir, gerir a comunicação da organização, coordenar e articular relacionamentos, são alguns dos atributos que o ouvidor deve desenvolver e aperfeiçoar para conquistar a credibilidade da sua área.

Segundo ASSUNÇÃO (2012) a ouvidoria é uma função e acima de tudo uma atitude, decorrente de um novo pensamento administrativo, que a nosso ver, ainda está, apesar de todos os avanços, em estado embrionário.

Este artigo pretende analisar como o desenvolvimento de algumas competências no ouvidor pode contribuir sobremaneira na obtenção de resultados satisfatórios na área. Pois o trabalho em ouvidoria requer, como em qualquer outra área das organizações, conhecimentos básicos e técnicos, sensibilidade e habilidades específicas para a obtenção do sucesso.

## 2. METODOLOGIA

Para fundamentar os temas relacionados neste artigo científico, utilizamos a pesquisa bibliográfica,

baseando-se quanto aos fins na metodologia descritiva, cujas referências foram selecionadas nos livros correlacionados aos temas, bem como artigos consultados de forma virtual (on line), via internet.

### **3. OUVIDORIA E COMUNICAÇÃO**

Com a evolução da sociedade, evoluíram também as formas de comunicação. Percorremos um grande caminho, do homem das cavernas à Internet. Algumas ferramentas inventadas pelo ser humano tiveram e têm como finalidade melhorar cada vez mais a comunicação entre os seres humanos (ANGELONI, 2010, p. 1).

No intuito de melhorar a qualidade da comunicação, o ser humano teve, com o tempo, que desenvolver as habilidades de se expressar e de ouvir. Segundo Davenport (1998), uma das características da informação consiste na dificuldade de sua transferência com absoluta fidelidade, e sendo o conhecimento a informação dotada de valor, conseqüentemente, a transmissão é ainda mais difícil.

Nesta direção e em relação à comunicação organizacional, Shemerhorn (1991, p. 250) define como processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente.

### **4. COMPETÊNCIAS DO OUVIDOR**

A busca pelo conceito de competência foi marcante na década de 80, Afonso Fleury e Maria Fleury define da seguinte forma:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 185).

Diversos estudos se voltaram para a definição das competências necessárias ao bom desempenho das ouvidorias, nota-se uma grande preocupação com os direitos humanos, sociais, bem como um perfil ético, porém estas características por si só não são suficientes ao bom desempenho da função, deve-se observar a capacidade gerencial, uma vez que as ouvidorias transformaram-se em um importante instrumento de gestão.

O ouvidor para exercer suas atribuições com eficiência precisa desenvolver diversas habilidades, dentre elas destaca-se: discríção, bom senso, bom ouvinte, imparcialidade, autonomia, ética.

De acordo com um provérbio árabe “Deus dotou o homem de uma boca e dois ouvidos para que ouça o dobro do que fala”.

Para Chiavenato, a competência fundamenta-se em habilidades, destacando-se três necessárias a um gestor :

Habilidades técnicas que consiste em utilizar conhecimentos, métodos e técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em seus conhecimentos e experiência profissional. [...] As habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas e, por intermédio delas, saber comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz. [...] As habilidades conceituais: consistem na capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que o administrador faça abstrações e desenvolva filosofias, valores e princípios de ação. (CHIAVENATO, 2007, p. 69)

Para o ouvidor é necessário desenvolver as habilidades propostas por Chiavenato sem, portanto, esquecer sua maior missão: ser um guardião da cidadania.

Segundo JOÃO ELIAS, os saberes imprescindíveis para o bom exercício da ouvidoria são:

- Graduação em respeito ao ser humano;
- Mestrado em ética e dignidade;
- Doutorado em se sentir feliz deixando os outros também felizes.

## 5. GESTÃO DE OUVIDORIA

Segundo ASSUNÇÃO (2012) a ouvidoria é a aprendizagem que ocorre a cada novo dia, no momento em que a organização libera seus sentidos para captar a impressão que causa no público que com ela constrói as relações sociais.

Antonio Rito descreve a atuação do ouvidor, na obra *Novas Modalidades de Ouvidorias Públicas no Brasil*, p. 85, da seguinte maneira:

O ouvidor deve, portanto, ser um profissional com visão sistêmica, que entenda a organização como um conjunto de macro dimensões interligadas, interdependentes e que devem funcionar de maneira harmônica. Assim, deve perceber as demandas como um desajuste entre as diversas macro dimensões ou como a incompatibilidade de um modelo de gestão com a tarefa institucional. Por conseguinte, além de resolver atender as demandas, caberá ao ouvidor sugerir mudanças ou ajustes no modelo de gestão.

As demandas de uma ouvidoria devem ser utilizadas como ferramenta para melhoria da gestão; cabe ao ouvidor a tarefa de elaborar relatórios imparciais que demonstrem não apenas as falhas da gestão, mas indiquem proposições de melhorias. Isto pode ser comprovado com a análise da definição de ouvidoria disponibilizada no Guia de Ouvidorias: “Ouvidoria é a instituição que representa os legítimos interesses dos cidadãos no ambiente em que atua na busca de soluções efetivas.”

Gerir uma ouvidoria não pode ser considerada apenas uma tarefa burocrática e operacional; a ouvidoria na atualidade é um poderoso instrumento de gestão, bem como uma medida da satisfação social.

Atualmente, com a inovação tecnológica praticamente todas as ouvidorias sejam públicas ou priva-

das se utilizam de sistemas informatizados que servem de meios para otimizar seu funcionamento. A internet disponibiliza ao cidadão/cliente a possibilidade de inserção das demandas 24 horas todos os dias. Através de formulário eletrônico, bem como do uso de e-mail, as demandas chegam as ouvidorias e delas são respondidas sem que os cidadãos / clientes precisem se deslocar, isto é um grande facilitador. Quando organizadas em rede, como é o caso das ouvidorias estaduais e de grandes empresas, a agilidade alcançada através do uso da internet é imensurável.

Diante do exposto o ouvidor tem em suas mãos bons instrumentos de gestão; cabe, portanto, ao ouvidor, se utilizar destes mecanismos proporcionando uma melhoria na gestão e na qualidade de atendimento ao cidadão.

O ouvidor-gestor precisa conhecer bem a instituição na qual desempenha suas funções. O conhecimento da estrutura organizacional, da missão e da visão, bem como todos os fluxos e procedimentos da instituição é fundamental para a melhoria da gestão. Pois é diante das diversidades de informações colhidas na ouvidoria que o ouvidor-gestor desenvolve o relatório gerencial com proposições de melhorias; porém, se este profissional não alcançar a confiança e a credibilidade da alta gestão, não transformará a ouvidoria em um efetivo instrumento de gestão.

## 6. CONSIDERAÇÕES

A proposta desta pesquisa em estudar as competências estratégicas que devem compor o perfil do profissional ouvidor para o pleno e exitoso exercício da gestão de ouvidoria, permitiu avaliar e constatar a importância deste fundamental aspecto para consolidar a Ouvidoria como canal de efetiva comunicação entre o cidadão e o Estado, no âmbito da Administração Pública, e entre o cliente (interno e externo) na esfera privada, que segue a mesma linha de ação e competências.

Verificamos que o funcionamento sincronizado do exercício pleno das competências estratégicas do ouvidor, do fundamental apoio da Administração (seja na esfera privada ou pública) e da disponibilidade de um adequado elenco de opções de acesso à Ouvidoria, possibilita uma situação positiva e excelente tão almejada: o benefício amplo, total e irrestrito! Todos são beneficiados: a empresa, através da melhoria de seus serviços prestados e, conseqüentemente de sua imagem; o cliente/cidadão, através da satisfação de sua necessidade/anseios; e a instituição ouvidoria, pois se sente realizada e motivada no exercício de sua contribuição cidadã.

## REFERÊNCIAS

- .ASSUNÇÃO, José Marcelo. **Uma falta que faz... Fala e Ouve: O papel pedagógico da ouvidoria.** In: IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.). **Ouvidoria: mídia organizacional.** Porto Alegre: Sulina, 2012
- .BRAZ, Ailim e VARÃO, Rafiza. **O Papel das Ouvidorias na Comunicação Organizacional.** In:

- IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.). *Ouvidoria: mídia organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- .CARDOSO, Antonio Semeraro Rito e Lyra, Rubens Pinto (org). **Novas Modalidades de Ouvidoria Pública No Brasil**. P. 85 Paraíba, editora universitária.
- .CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- .DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- .FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- .GUIA DE OUVIDORIAS. Disponível em: [www.guiadeouvidorias.com.br](http://www.guiadeouvidorias.com.br). Acesso em: 26 de ago. de 2012.
- .IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Competências Comunicacionais em Ouvidoria**. In: IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.). *Ouvidoria: mídia organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- .INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em: [www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/doc/Artigo\\_chussely\\_ouvidor\\_gestor.pdf](http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/doc/Artigo_chussely_ouvidor_gestor.pdf). Acesso em: 28 de ago. de 2012.
- .LACERDA, Ricardo. *Ouvidoria: Portal da Cidadania*. 2. ed. Olinda: Livro Rápido, 2011.
- .LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público: estudos sobre os defensores da cidadania. A ouvidoria pública e a questão de autonomia**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Novas modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Do tribuno da plebe ao ouvidor público: estudos sobre os defensores da cidadania**. In: CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. *Ouvidoria Pública como instrumento de mudança*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011.
- .PEREZ, José Roberto Rus, Adriana Eugênia Alvim Barreiro e Eric Passone (Org.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011.
- .SHERMERHORN JR., John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1991.



# A REDE DE OUVIDORIA NO MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUAS ENTIDADES VINCULADAS: PERSPECTIVAS E ABORDAGENS PARA A MELHORIA DA SUA GESTÃO

Flávia Castro de Andrade\*

## RESUMO

O presente artigo visa mostrar a Rede de Ouvidoria do Ministério da Integração Nacional identificando as principais premissas que servem para balizar o seu campo de atuação, cada órgão e entidade que a compõe, bem como demonstrar estatisticamente o quantitativo e o percentual de cada tipologia de forma consolidada e individual, no exercício de 2013. Neste contexto, será verificado que o cidadão ainda busca os sistemas da ouvidoria para obter informações, quando poderia tê-la por meio do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), indicado pela Lei de Acesso à Informação (LAI).

## ABSTRACT

This article aims to show the Ombudsman Network of the Ministry of National Integration identifying key assumptions that serve to delimit its field of activity, each agency and entity that composes it and statistically demonstrate the quantitative and the percentage of each type in a consolidated and individual form in the year 2013. Against this background, it will be shown that the citizen still seeks the ombudsman systems for information when they could have it by the Law of Access to Information (LAI).

**PALAVRAS CHAVES:** Rede de Ouvidoria, Dados, Informação.

**KEYWORDS:** Network of Ombudsman, Date, Information.

## 1. INTRODUÇÃO

Rede de Ouvidorias

Os novos preceitos da Administração Pública estão fortemente alinhados à necessidade de garantir canais de comunicação diretos entre cidadãos e agentes públicos. Nesse contexto, ganha destaque o papel das Ouvidorias como organismos de defesa de direitos e interesses desses cidadãos.

E partindo do princípio que Ouvidoria é unidade de controle e participação social, é fundamental que ela procure fazer gestão junto ao órgão ou entidade, atuando como parceira na melhoria das políticas

\* Graduação em Contabilidade pelo UniCEUB e pós-graduação em Direito Público pelo Instituto Fortium/Faculdade Projeção. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora do Ministério da Integração Nacional, mas trabalha no órgão desde janeiro de 2000.

e serviços prestados. Por isso, desenvolver a gestão em redes é uma maneira de possibilitar a articulação de vários saberes e habilidades em torno de uma atividade de forma dinâmica. E criar uma Rede de Ouvidorias é fundamental para a efetivação dessa participação. Conforme Karla Júlia (2011) “*A experiência vivenciada pela Rede demonstra, que é possível trabalhar concretamente na perspectiva de que os cidadãos encontrarão nas Ouvidorias o canal legítimo de representação dos interesses e necessidades da sociedade*”.

Participar de uma rede envolve, portanto, algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que são realizados isoladamente. O diferencial na atuação por meio de uma Rede de Ouvidorias é a possibilidade de estabelecimento de procedimentos padronizados pré-estabelecidos, visando à compatibilização de processos e a integração das informações entre as unidades. Ressalta-se a importância do alinhamento das informações que circulam na Rede. Dessa forma é possível garantir que as diretrizes políticas possam ser implantadas de maneiras mais eficientes e eficazes. Citando Luiz Carlos:

Dessa forma, podemos assumir a hipótese de que a comunicação estabelece vínculos não apenas entre afinidades como também entre diferenças. Nesses casos, o vínculo que advém e proporciona identificação (Waismann) e identidade (Aristóteles) se dá naqueles aspectos que não encontram afinidade senão fora de si mesmos, pela interveniência de uma mediação ou de uma triangulação. O elemento intermediário estabelece pontes, elos e suportes capazes de reunir polos dissociados ou criar polaridades paralelas, porém intercomunicativas, estabelecendo uma espécie de afinidade entre diferenças.

Sabendo, portanto, que a rede funciona como o elo entre os diversos atores que estão envolvidos no trato das manifestações, encontrando nos ambientes internos de cada uma as suas peculiaridades, esta se estabelece criando diretrizes comuns que comungam com as políticas desenvolvidas pelas unidades administrativas em hora.

Reconhecendo, portanto, a importância desse canal de comunicação, foi criada, por meio da Portaria Ministerial nº 94, de 29 de abril de 2009, a Rede de Ouvidorias do Ministério da Integração Nacional.

## **2. A REDE DE OUVIDORIA DO MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUAS ENTIDADES VINCULADAS**

A referida Rede compreende as ouvidorias do Ministério da Integração Nacional (MI), sendo esta a responsável pela coordenação técnica das ações, da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (CODEVASF), do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO) e de outras ouvidorias que venham a ser criadas dentro de órgãos pertencentes à estrutura organizacional do MI. Com a publicação da Portaria sua atuação foi normatizada de forma integrada, instituída a sua estrutura operacional e compartilhado um número telefônico único e gratuito, o popular serviço de 0800.

Para solidificação dos trabalhos foram realizados três *workshops* ainda na sua institucionalização

visando à aliança das suas unidades e de outras que mantêm um relacionamento próximo ao trabalho desenvolvido pelas Ouvidorias, como Corregedoria, Tecnologia da Informação, Planejamento, entre outros.

Atualmente vivencia a fase de gestão. O foco atual é na consolidação dos dados a fim de gerar fontes de subsídios para o avanço da gestão pública, por meio da adequação às demandas, da melhoria da divulgação do canal de acesso, dos serviços inerentes a ela e no aprimoramento constante do atendimento ao usuário, interno e externo, bem como o retorno dos *workshops* que fortalecem a atuação desse instituto.

Para consolidação desses dados, foram implantados sistemas informatizados únicos. O primeiro sistema informatizado, denominado de MIOuv tinha como objetivo padronizar os procedimentos, acompanhamentos e solução das manifestações recebidas. Em 2012 um novo sistema foi implantado: o SiSOuv3 - uma versão migrada do Ministério da Fazenda, que, para atender à Rede, várias atualizações e inserções de comandos foram feitas a fim de garantir que as necessidades e peculiaridades do Ministério e de suas vinculadas fossem atendidas. Neste contexto, excetua-se a CODEVASF, que ainda não implantou totalmente um sistema na entidade.

Em relação ao serviço de Discagem Direta Gratuita (DDG), houve um resgate do número disponibilizado para atender inicialmente as demandas do Projeto de Integração do rio São Francisco com as Bacias do Nordeste Setentrional, a famosa integração do rio São Francisco, e que passou a atender não apenas o projeto, mas o MI e todas as suas entidades vinculadas.

Também se firmou o entendimento que as ouvidorias do MI e suas entidades seriam responsáveis pelo atendimento à Lei nº 12.527/2011, de 12 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), que instituiu o Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, uma vez que tais áreas já possuíam expertise no tratamento ao usuário.

Resumindo, compete às ouvidorias da Rede do MI o recebimento das demandas dos usuários propriamente; o serviço de teleatendimento, ou DDG, e o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

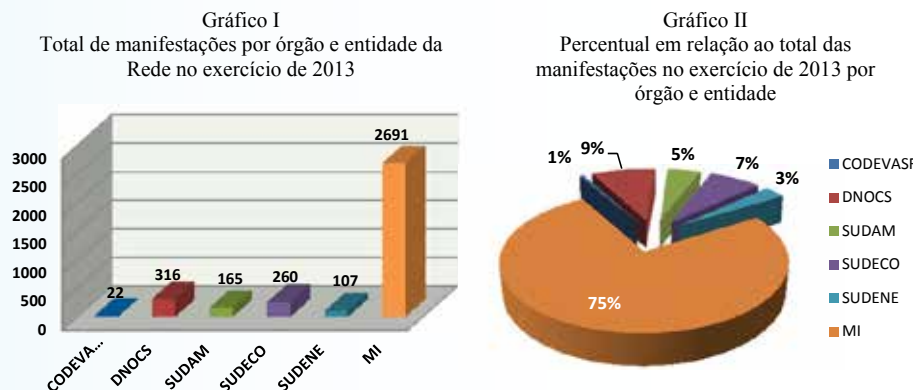
#### 4. OS NÚMEROS DA REDE NO CONTROLE DAS OUVIDORIAS

Cabe lembrar que as entidades abrangidas na Administração Indireta vinculam-se ao respectivo Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade, e que, no caso do Ministério da Integração Nacional, as áreas de atuação se enquadram nos artigos 21 e 22 da Constituição Federal, de competência exclusiva ou privativa da União.

Portanto, conforme os números apresentados, e baseando-se que o Ministério e suas entidades geralmente desenvolvem ações que não atuam diretamente com o cidadão, a Rede de Ouvidorias possui um elevado número de usuários que buscam seus serviços para esclarecimentos e outros tipos de manifestações.

Os gráficos abaixo demonstram o quantitativo no ano de 2013 das manifestações recebidas no âmbito do MI e de cada entidade, considerando apenas as demandas oriundas do sistema de ouvidoria e as

demais formas de comunicação disponíveis (cartas, telefonia, atendimento presencial, e-mail). Portanto, não será abordado nenhum dado do SIC ou do DDG.



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

Observa-se que 75% das manifestações registradas no âmbito da Rede foram dirigidas ao Ministério. A explicação para esses dados se deve ao fato de o MI ser o órgão federal responsável pela Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil (SEDEC), cuja competência é coordenar as ações de proteção e defesa civil no âmbito nacional, formular a política nacional de proteção e defesa civil juntamente com os demais entes federados, além de outras definidas em leis. Também é o órgão, por meio da Secretaria de Infraestrutura Hídrica (SIH), responsável execução das obras do Projeto de Integração do Rio São Francisco que demanda diversos questionamentos em relação a ele.

Como bem colocado na página eletrônica da SEDEC *“A realidade brasileira, neste contexto de desastres, pode ser caracterizada pela frequência dos desastres naturais cíclicos, especialmente as inundações em todo o País, seca na região Nordeste e um crescente aumento dos desastres humanos, devido ao crescimento urbano desordenado, às migrações internas e ao fenômeno da urbanização acelerada sem a disponibilidade dos serviços essenciais.”* Tais eventos geram demandas de todo o país, em especial no campo da defesa civil.

No Gráfico IV verifica-se que ainda há uma grande procura por informações. Mesmo com o surgimento da LAI, o canal da ouvidoria ainda é muito acessado para essa tipologia, correspondendo, no exercício de 2013, a 63% das manifestações. Isto também será demonstrado nos gráficos que serão apresentados individualmente em cada unidade gestora.

Nesse campo a Rede está trabalhando para que o cidadão aprenda a buscar os serviços do SIC, com orientações nas páginas da internet, bem como, em alguns casos, pelas respostas orientadoras que são devolvidas ao manifestante. Não há uma explicação do porque da procura e preferência por meio desse canal para a busca de informações. Este é um trabalho de mudança de cultura, uma vez que envolve ensinar ao cidadão quais os seus direitos e como usufruir deles. O que se discute dentro da Rede do MI, é que o próprio cidadão desconhece os seus direitos, principalmente aquele de menor poder aquisitivo.

Gráfico III  
Total da Manifestações conforme áreas mais demandadas no ano de 2013

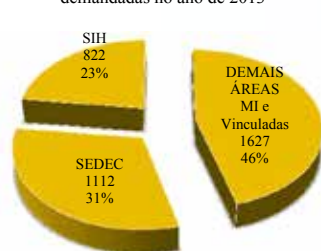
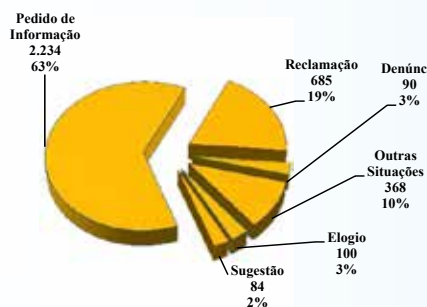


Gráfico IV  
Total de manifestação por tipo no ano de 2013



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

## 5. SURGIMENTO E ESTATÍSTICA DE CADA OUVIDORIA

Neste segmento serão abordados o surgimento e as principais diretrizes de cada ouvidoria que compõe a Rede, bem como os dados estatísticos do exercício de 2013 em relação ao quantitativo por tipologia e o seu percentual por meio de gráficos. Poderá ser verificado que muito pouco se difere o percentual por tipologia entre um órgão e/ou entidade, confirmando a grande procura deste canal para pedidos de informação.

### Ministério da Integração Nacional

A Ouvidoria do Ministério da Integração Nacional foi criada institucionalmente por meio do Decreto nº 8.161/2013, de 18/12/2013, que criou a figura do ouvidor dentro da estrutura do Gabinete do Ministro. Contudo, antes mesmo da criação legal, existia desde 2002 a indicação de um ouvidor no Ministério, por meio de portaria. Inicialmente compartilhava as funções de ouvidor e corregedor/controlador interno, mas em 2007 o servidor indicado passou a ter apenas a ouvidoria sob sua responsabilidade. Além da indicação, as portarias também se preocuparam em estabelecer as competências e as atribuições da ouvidoria no âmbito do órgão.

Conforme citado na página da ouvidoria esta *“funciona como intermediária entre o público e o Ministério da Integração Nacional na defesa de direitos e interesses dos cidadãos. Para tanto, recebe, avalia e encaminha as manifestações dos interessados às áreas responsáveis pelo assunto, sempre acompanhando as providências e buscando soluções às demandas”*.

Gráfico V  
Quantidade de Manifestações por Tipologia no ano 2013

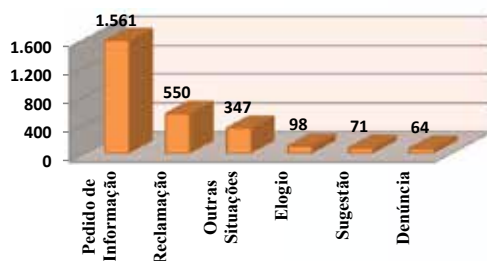
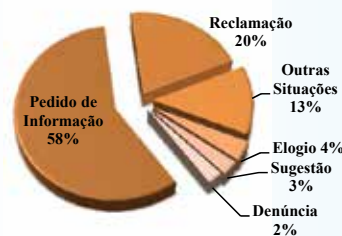


Gráfico VI  
Quantidade de Manifestações Recebidas na Ouvidoria-Geral por Tipo



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

## Departamento Nacional de Obras Contra as Secas - DNOCS

Instituída pela Portaria nº 269/DG/DA de 19/06/2008 do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas, estabelece a necessidade de manutenção, de formas de participação popular no acompanhamento da prestação de serviços públicos, bem como visa à necessidade de harmonizar as ações de ouvidoria junto ao Governo Federal.

Vinculada à Direção Geral, tem como Ouvidor Geral um servidor ativo do Quadro de Pessoal Permanente da Autarquia, com formação superior e ilibada reputação, e nomeado pelo Diretor Geral. É composta, além do Ouvidor Geral, por representantes de cada uma das nove Coordenadorias Estaduais, por elas indicadas, devendo possuir o mesmo perfil do Ouvidor Geral, nomeados por ato do Diretor Geral do DNOCS, constituindo-se numa Rede de Ouvidores da Autarquia, atuando com independência e imparcialidade na condução das demandas a ela dirigidas, com observância aos princípios da moralidade e da impessoalidade.

Gráfico VII  
Quantidade de Manifestações Recebidas do Dnocs por Tipo no ano de 2013

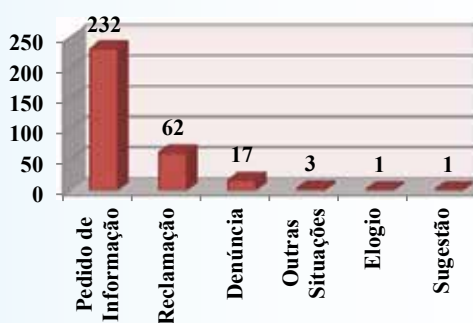
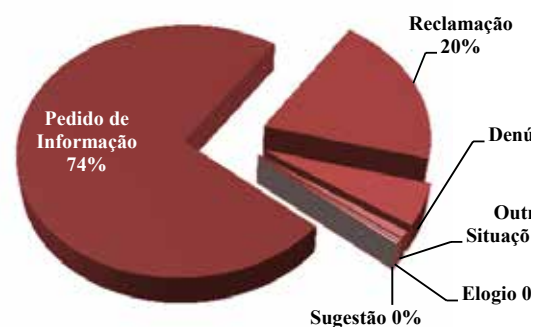


Gráfico VIII  
Percentual de Manifestações Recebidas do Dnocs por Tipo no ano de 2013



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

## Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM

A Ouvidoria da SUDAM foi criada por meio do Decreto nº 6.216 de 04 de outubro de 2007, e era um órgão seccional, com subordinação hierárquica direta ao superintendente da entidade. Com o novo Decreto nº 8.275, de 27 de junho de 2014, esta passou a ser órgão de assistência direta e imediata ao superintendente, evidenciando a importância desse canal de participação junto aos cidadãos e aos gestores da entidade.

Destaca-se ainda possuir grande importância dentro da autarquia, fomentando a democracia participativa e a transparência aos serviços prestados, contribuindo para o planejamento estratégico da instituição, bem como atuando nas resoluções dos problemas por meio da mediação de conflitos.



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

### Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste - SUDECO

Criada pelo Decreto nº 7.471, de 4 de maio de 2011, a Ouvidoria da SUDECO iniciou seus trabalhos em maio de 2012. Durante um ano, atuou apenas como área solucionadora da Ouvidoria-Geral do Ministério da Integração Nacional com um interlocutor de Ouvidoria que respondia as manifestações que o órgão ao qual a Sudeco é vinculada recebia.

Com a publicação do Decreto nº 8.277, em 27 de junho de 2014, foi inserida como órgão singular e de assistência direta e imediata do superintendente da entidade. Também foram definidas as competências, nas quais eram elencadas por meio de resoluções da própria entidade.



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

### Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE

A Ouvidoria da SUDENE foi criada pelo Decreto nº 6.219, de 04 de outubro de 2007, e era um órgão seccional, com subordinação hierárquica direta ao superintendente da entidade. Assim como a SUDAM, com o novo Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014, a Ouvidoria passou a ser órgão de assistência direta e imediata ao superintendente. Como essas duas autarquias possuem semelhanças no seu campo de atuação, geralmente os seus institutos legais seguem a mesma uniformização, verificando-se um consenso em perceber a importância desse canal de participação social.

Com a missão de auxiliar o cidadão em suas relações com o Estado, funciona como um setor de aná-

lise interna da gestão pública da entidade, sob a ótica do cidadão. Procura favorecer a participação popular no controle dos serviços prestados e, dessa forma, promover a cidadania.

Gráfico XIII  
Quantidade de Manifestações Recebidas da Sudene por Tipo no ano de 2013

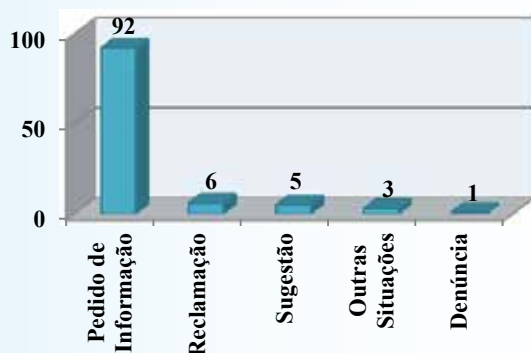
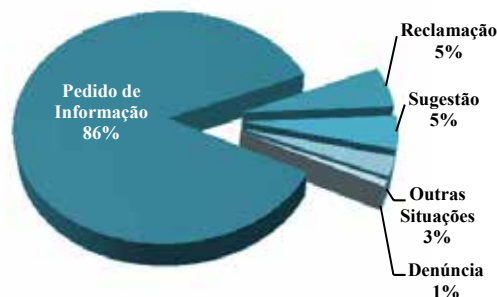


Gráfico XIV  
Percentual de Manifestações Recebidas da Sudene por Tipo no ano de 2013



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

### Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF

A CODEVASF vem neste ano percebendo a importância do trabalho interno e do desenvolvido em Rede. Sua forma de tratamento junto ao cidadão sempre foi de forma direta e descentralizada, não fixando apenas na figura do Ouvidor, mas na área solucionadora, ou seja, direcionando as manifestações às áreas responsáveis pelas respostas. Atualmente tem buscado inserir-se mais nos eventos promovidos pela Rede, procurando agir de forma mais participativa e consolidada.

Também está fazendo um movimento interno a fim de poder mensurar os quantitativos das manifestações que hoje lhe são acolhidas. Não possui ainda um sistema de ouvidoria propriamente, mas com os novos rumos implantados, acredita-se que até o final do ano este já estará sendo empregado.

Pelo sistema da Rede de Ouvidorias, que permite receber demandas de responsabilidade também da CODEVASF, muito pouco se pode demonstrar, uma vez que o cidadão costuma buscar diretamente os canais da entidade para a solução de suas manifestações.

Gráfico XV  
Quantidade de Manifestações Recebidas da Codevasf por Tipo no ano de 2013

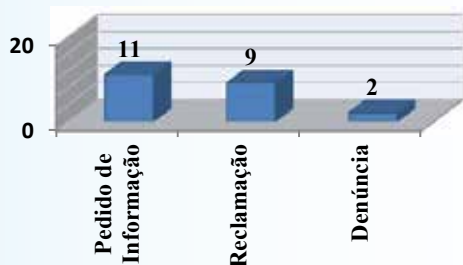
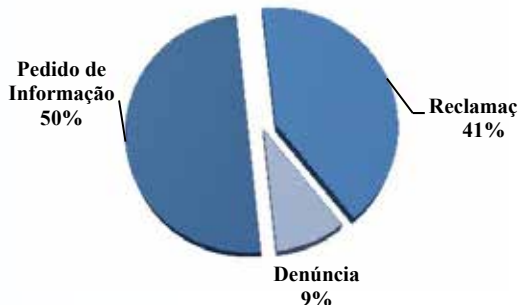


Gráfico XVI  
Percentual de Manifestações Recebidas da Codevasf por Tipo no ano de 2013



FONTE: SisOuvidor3 – extração feita em 14/02/2014

## 6. CONSIDERAÇÕES

Encurtar caminhos que levam a uma solução mais rápida das demandas provenientes dos cidadãos é o grande objetivo do trabalho em Rede. Levar a uma análise mais célere dessas demandas e a uma atuação mais sólida junto às políticas públicas desenvolvidas pelos órgãos e entidades participantes é o foco principal. Hoje muito se fala em consolidar conhecimentos e atuar em conjunto, mas sem uma boa gestão desses, há uma grande chance de se ter apenas dados estatísticos. Ao encontro desse compromisso, de integrar os trabalhos desenvolvidos, é que a Rede de Ouvidorias do MI está trabalhando. Acredita-se que o fruto dos resultados não está apenas na resposta ao cidadão, mas na troca de informações de como está sendo conduzido aquele programa ou ação que vincula um ente ao outro. Como a condução da política desenvolvida em um órgão pode contribuir com o outro ente administrativo e vice-versa. Nisso é importante prevalecer a cultura interna, na qual orienta os estilos de cada órgão e que no final servem para somar ao trabalho desenvolvido na Rede.

E nesse caminho, atualmente, as melhorias estão sendo buscadas porque existe não apenas uma co-operação interna, mas principalmente consistente de quem hoje atua no campo da ouvidoria. Porque sem isso também não há como se fazer gestão, nem como se fazer ouvir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- .BRASIL. Constituição. 1988. Artigos 21 e 22. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- .BRASIL. Decreto 8.275, de 27 de junho de 2014, que Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM.
- .BRASIL. Decreto 8.276, de 27 de junho de 2014, que Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDENE.
- .BRASIL. Decreto 8.277, de 27 de junho de 2014, que Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDECO.
- .IASBECK, Luiz Carlos Assis. Comunicação em Rede: Um conjunto de nós. Disponível em <http://www.revista.cisc.org.br/ghrebh1/artigos/01iasbeck01102002.html>
- .MARCELINO, Karla Júlia, Palavra da Ouvidora, Revista Científica da Rede de Ouvidorias de Pernambuco, Recife, 2010, p.7.
- .Produto 2 Levantamento e normatização dos normativos legais e proposição da tipologia para caracterização das ouvidorias federais. Disponível em <http://www.participa.br/ouvidorias/sistema-de-ouvidorias-publicas-federais/etapa-1-etapa-tecnica/consultoria.pdf?view=true>
- .Site da Ouvidoria do Ministério da Integração Nacional. Disponível em <http://www.mi.gov.br/ouvidoria>

- .Site da Ouvidoria da Sudene. Disponível em <http://www.sudene.gov.br/ouvidoria>
- .Site da Ouvidoria da Sudam. Disponível em <http://www.sudam.gov.br/ouvidoria>
- .Site da Ouvidoria Geral da União. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Ouvidoria>

# OUVIDORIA: OUVIR, POR QUÊ ?

Déa Sales\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Exercendo a atividade desde 2006, a autora fala sobre a importância da correta transmissão de uma informação - comunicação, do saber ouvir. A importância do trabalho desenvolvido por uma ouvidoria, do estímulo à prática do exercício da cidadania. Fala ainda das oportunidades para correção e modernização de processos, melhoria da imagem da empresa e sua credibilidade, através da elaboração de Relatórios Gerenciais que têm como base as manifestações registradas numa ouvidoria.

## ABSTRACT

Exerting activity since 2006, the author talks about the importance of correct transmission of information - communication, listening. The importance of the work of an ombudsman, encouraging the practice of citizenship. Still speaks of opportunities for correction and modernization processes, improving the company's image and credibility, through the preparation of management reports that are based on events recorded in an ombudsman.

**PALAVRAS CHAVE:** Ouvidoria.Comunicação.Gestão.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Communication.Management

## 1. INTRODUÇÃO:

Iniciaremos falando sobre comunicação. Necessidade básica e essencial do ser humano. Quando o homem começou a viver em grupos (Idade da Pedra), iniciou ali a necessidade do contato pessoal. Primeiramente através de gritos e gestos e o registro nas paredes das pinturas que retratavam seu dia a dia. Em seguida foram criados os primeiros sinais gráficos e a escrita. Da pedra ao pergaminho, ao papiro, ao papel, a invenção do alfabeto pelos fenícios, do pombo correio, a invenção da imprensa, ao telégrafo, ao telex, ao fax, a internet, as redes sociais (cujo conceito remonta a agrupamento, necessidade de se unir em torno de algo comum a todos, de compartilhar conhecimentos e idéias), são tantas e se multiplicam de uma forma tão rápida que fica difícil até enumerá-las.

\* Bacharel em Turismo pela Universidade Católica (UNICAP), funcionária pública da Empresa de Turismo de Pernambuco- EMPETUR, Ouvidora da Setur/PE desde sua criação em agosto de 2006 até janeiro de 2011. Ouvidora da SAD a partir de junho de 2011. *E-mail: sales.dea@gmail.com.*

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Gerente de Ouvidoria do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Pós graduação em Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora organizacional. *E-mail: karlajuliam@bol.com.br.*

Hoje em dia, tudo é para ontem. Não ficou sabendo de algo que aconteceu há uma hora atrás? Significa que você não está conectado. É a comunicação em tempo real. O lado positivo é que a comunicação dissemina-se com uma velocidade impressionante, não há o entrave da distância física. Há compartilhamento de informações e a experiência de uma vivência multicultural. É o mundo real no virtual ou vice-versa.

Comunicar não significa transmitir dados, mas fundamentalmente, fazer-se entender, estabelecer interação. É um processo de troca construtiva. Um emite, outro recebe e decifra, ambos, ou um conjunto, compreendem a mensagem. Trata-se do compartilhamento de idéias. A popularização da frase do Chacrinha “Quem não se comunica se trumbica”, expõe de forma jocosa, mas verdadeira, a importância do entendimento.

Quantas vezes ouvimos palestrantes de reconhecido saber, por horas a fio, e ao final nos perguntamos: o que ele quis dizer mesmo? Não adjetivando ninguém, queremos apenas fazer uma observação ao simples fato de que, neste caso, a informação não se transformou em comunicação.

Por outro lado, também há situações em que desfrutamos com prazer cada palavra ouvida, pois a absorvemos rápida e facilmente pela clareza e coerência com que nos foi transmitida.

Importante destacar que, o interesse de quem está ouvindo uma palestra faz toda a diferença. Seja com palestrantes do primeiro ou do segundo exemplos acima citados, sempre teremos a oportunidade de aprender algo novo. A decisão é do ouvinte. Neste contexto, entendemos que a relação entre funcionários de uma empresa e da empresa com os clientes deva ter por base uma comunicação transparente, de fácil acesso e ágil.

Segundo a revista Exame, “o maior fator em comum para as empresas que foram consideradas as melhores para se trabalhar é a comunicação entre os funcionários de todos os escalões e o entendimento do processo que faz a empresa acontecer como um todo. Motivação e empenho estão diretamente ligados ao grau de informação que os funcionários têm. É isto que faz um funcionário participar e “vestir a camisa. Estabelecer ligação. Unir. Comunicar\*.”

## 2. MODELOS DE GESTÃO:

A forma de gerir empresas passou por inúmeras mudanças ao longo dos anos. As estruturas hierárquicas das empresas estabeleciam uma administração centralizada e vertical, com relações formais, o conhecimento era suficiente para cumprir os objetivos, a preocupação era o foco no cliente. Trabalhava-se seguindo as técnicas estabelecidas durante anos. Problemas internos eram tratados com o Gerente de Recursos Humanos, no chamado, Departamento Pessoal. Já os clientes externos, em vista de algum problema, com um produto ou serviço, poderiam recorrer (alguns) ao SAC-Serviço de Atendimento ao Consumidor para fazer sua reclamação. Referimo-nos a “alguns”, por que a maioria preferia não reclamar ou por acreditar que não iria adiantar, ou por não gostarem de se expor ou até

mesmo pela dificuldade em conseguir fazê-lo (o melhor cliente é o que reclama porque é o que quer continuar cliente).

Hoje as estruturas são mais informais e horizontais, incentiva-se o trabalho em equipe, a inovação, o que permite maior disseminação e compartilhamento da informação e consequentemente a agilização dos processos. Atualmente a preocupação é o foco do cliente e não mais o foco no cliente. No primeiro usamos da empatia, somos o outro, e no segundo damos o nosso foco. O Feedback do cliente oportuniza o crescimento da empresa, corrigindo falhas e inovando sempre.

Um estudo solicitado por uma empresa americana, mostrou que

“persuadir as pessoas a se queixarem poderia ser, na verdade, a melhor iniciativa que uma empresa poderia tomar. Na época, somente 9% dos não-queixosos com um problema envolvendo a partir de 100 dólares voltariam a comprar na empresa. Por outro lado, quando as pessoas realmente se queixavam e viam seus problemas rapidamente resolvidos, uma cifra impressionante de 82% iriam comprar novamente.” (Whiteley ,1997).

Ainda segundo o mesmo autor, “Companhias incapazes de escutar o cliente despendem milhões em marketing e vendas, simplesmente para substituir o cliente que estão perdendo. E elas não tem a mínima ideia da razão de seus negócios estarem com problemas” (Página 20.1997).

Atualmente os cidadãos estão mais cientes, esclarecidos sobre seus direitos. Estão aprendendo a reivindicar, questionar, se mobilizar, sugerir. Cobrar ética nas atitudes, soluções mais ágeis. O exercício deste direito, por alguns, contribui, para a melhoria da vida de milhares de pessoas. Omissão e medo estão caindo em desuso.

\*Revista Exame 150 Melhores Empresas para você trabalhar, São Paulo, Edição Especial, 56-59, Setembro 2010.

O conceito de cidadania tem origem na Grécia clássica, sendo usado então para designar os direitos relativos ao cidadão, ou seja, o indivíduo que vivia na cidade e ali participava ativamente dos negócios e das decisões políticas. Cidadania, pressupunha, portanto, todas as implicações decorrentes de uma vida em sociedade.

Ao longo da história, o conceito de cidadania foi ampliado, passando a englobar um conjunto de valores sociais que determinam o conjunto de deveres e direitos de um cidadão “Cidadania: direito de ter direito”.

Daí a importância da existência e do trabalho desenvolvido por uma Ouvidoria. Representante do cidadão na empresa, age de forma imparcial e sigilosa, registrando as manifestações recebidas, procedendo o devido encaminhamento para os gestores responsáveis, objetivando rápidos esclarecimentos e soluções, analisando constantemente o grau de satisfação dos clientes, evitando muitas vezes,

desfechos judiciais desnecessários. Além de estimular o pleno exercício da cidadania, direito de todo cidadão.

O nome "Ouvidor" surgiu ainda no Brasil Colônia. Porém naquela época, ele exercia a função de governante e representante dos interesses do rei.

Apenas na década de 80, após a ditadura e com o início do processo de abertura democrática no país, começaram a surgir as primeiras ouvidorias e o ouvidor então, começou a desempenhar seu correto papel de defesa dos interesses do cidadão. Um caminho longo e penoso tem sido traçado desde então. A inexistência ou a incorreta compreensão do termo, "ouvidoria", sua real função e importância dentro do processo de gestão de uma empresa, pode inviabilizar excelentes oportunidades para implementação de uma nova política de gestão, alicerçada no foco do cliente.

As propostas de melhorias descritas em relatórios gerenciais podem significar boas mudanças para todos. Muitas vezes, por estarmos olhando "de dentro" não conseguimos enxergar detalhes que, facilmente podem ser vistos pelo cliente, e que fazem a diferença, e a partir desses detalhes, é possível por exemplo: diminuir a burocracia nas empresas, diminuir despesas, modificar rotinas e simplificá-las, aumentar o lucro (em se tratando de empresas privadas), propor novas formas de atendimento e contato com o cliente e até mesmo com o público interno (funcionários), além de influenciar positivamente um aspecto fundamental numa empresa, a motivação.

Ouvidorias atendem interna e externamente. Seu público interno é importantíssimo para o seu bom desempenho, uma vez que uma ouvidoria, não caminha sozinha. Primeiramente é imprescindível o apoio do gestor maior da empresa, e em segundo lugar a colaboração de todos que a compõe, uma vez que recebendo uma demanda enviada pela ouvidoria, o gestor deverá respondê-la atendendo aos prazos estabelecidos.

Diz-se que, ouvir todos que possuem este sentido o fazem. Ruídos nos cercam a todo momento. Porém, escutar nos leva a concepção de estarmos atentos. Acreditamos que seria mais apropriado dizer que escutar é ter não apenas os ouvidos atentos, mas os olhos e também o coração colocados de tal forma à disposição do interlocutor que o fará ter a certeza de que nossa atenção está toda voltada para ele naquele momento, e que desta forma nos dispomos a ajudá-lo, seja prestando uma informação, atendendo uma solicitação, ouvindo uma denúncia ou sugestão, ou até mesmo quem sabe, um elogio. Quando se cria uma ouvidoria numa empresa, as primeiras interpretações dos funcionários vão desde a errônea afirmação de que o ouvidor tem a função de apontar erros, passando pelo desdém em acreditar que foi apenas mais uma caixinha criada para compor o organograma, ou até mesmo o sentimento de desconforto, em ter que "perder tempo" para atender às demandas encaminhadas pela ouvidoria.

A resistência de alguns gestores em atender as demandas recebidas, deixa claro a necessidade urgente de esclarecer a real função e importância de uma ouvidoria numa empresa.

Grandes empresas, que possuem visão de futuro, entendem o valor deste setor. Compreendem que a participação do cidadão comum, opinando, testando, enviando sugestões, reclamações, são excelentes oportunidades para correções de processos, para o crescimento da empresa e melhor relacionamento entre os funcionários.

A comunicação interna corretamente disseminada constrói um ambiente transparente, ético e participativo dentro da empresa, entre seus funcionários e também nas relações da empresa com seus clientes. Funcionário corretamente informado é funcionário motivado e motivador.

Empresas que são modelos em gestão de pessoas, não se limitam apenas ao envio de comunicações internas e memorandos. Elaboram boletins eletrônicos, jornais internos, estimulam e praticam o feedback sistemático e desenvolvem programas voltados para maior e melhor integração entre seus membros.

### **3. CONSIDERAÇÕES:**

Para consolidação de uma nova cultura, baseada na comunicação eficaz e efetiva, no compartilhamento de experiências, visando à melhoria dos processos, com maior transparência dos mesmos, fidelizando a clientela e aprendendo com ela a crescer mais e mais, inovando sempre, antecipando-se às necessidades dela, melhorando a imagem da empresa e consequentemente a sua credibilidade.

Empresas que facilitam o recebimento de manifestações sobre seus produtos ou serviços, tem a chance de avaliar as causas da insatisfação dos clientes e promover melhorias.

Ligado diretamente ao mais alto gestor de uma empresa, o ouvidor, tem a oportunidade de colocá-lo sempre a par das principais manifestações dos clientes, possibilitando ações de correção e estabelecendo novas estratégias em prol do crescimento da empresa.

Podemos concluir então, que ouvidoria além de ser um canal de comunicação transparente entre a empresa e o cidadão, auxilia a melhoria dos processos internos na medida em que, acolhendo e encaminhando as diversas manifestações recebidas, elabora proposições de melhorias que são descritas em Relatórios Gerenciais enviados para o gestor maior.

É também, e principalmente, um instrumento de cidadania colocado à disposição do cidadão, estimulando sua participação para a melhoria da coletividade.

Imprescindível pois se faz a existência deste canal de comunicação, que direciona suas ações de forma objetiva, ética, clara e imparcial, em todas empresas que se propõem a não apenas redirecionar sua estratégia, melhorar sua imagem, seus lucros, sua credibilidade e fidelizar sua clientela.

A existência de uma ouvidoria atuante numa empresa sinaliza a clara percepção de gestores comprometidos com modernas e efetivas práticas de gestão.

## REFERÊNCIAS:

- .Maciel, Wellington. RH Que Dá Lucro. Editora José Wellington, 2011.
- .www.ouvidoria.unb.br - Histórico da Ouvidoria. Acesso em 28/11/2012 às 22:41h.
- .www.sefaz.pe.gov.br - A Historia das Ouvidorias. Acesso em 29/11/2012 às 16:23h.
- .Whiteley, Richard C. A Empresa totalmente voltada para o Cliente . Editora Campus Ltda, 1997.
- .www.attender.com.br/publico/dicas/comum. Acesso em 29/11/2012 às 22h.
- .www.pt.wikipedia.org/wiki/cidadania. Acesso em 10/12/2012 às 11:21h.
- .www.recantodasletras.com.br. Acesso em 12/12/2012 às 09:40h.
- .www.pt.wikipedia.org/wiki/rede\_social. Acesso em 12/12/2012.
- .www.natanaeloliveira.com.br. Acesso em 12/12/2012 às 10:40h.
- .www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20e%20a%20arte%20de%20comunicar.htm. Acesso em 06/12/2012 16:35h - Marketing e a Arte de Comunicar – Trannin, Maria Cecilia - Consultora da Unità Franchising e Professora da Escola Superior Cândido Mendes.

# OUVIDORIA EM SAÚDE: COM FOCO NOS DESAFIOS DO OUVIDOR

Ednair Mariana Alves\*

Lucenilda Maria da Silva Marques\*\*

## RESUMO

Apresentamos um estudo sobre reconhecimento e motivações do Ouvidor tendo como objeto as Ouvidorias de sete hospitais do SUS em Pernambuco. Mostramos o Plano Operacional Padrão que é utilizado para o desenvolvimento das ações. Além destes fatores, apontamos os atributos de um Ouvidor e suas motivações, por meio do resultado de uma pesquisa, que destaca seus aspectos institucionais, a qualificação do Ouvidor, institucionalização da função, a facilidade de acesso ao cidadão, bem como o reconhecimento do cargo e a ausência de gratificações pelo exercício da função de ouvidor. Destacamos a importância da motivação no desenvolvimento da função. Por oportuno, apresentamos o resultado de uma pesquisa realizada com os Ouvidores em estudo.

## ABSTRACT

We present a study about recognition and motivations of the Ombudsman, using as field Ombudsmen of seven public hospitals of SUS in Pernambuco. We show the Standard Operational Plan that is used for the development of the actions. Besides these aspects, we point out the attributes of an Ombudsman and their motivations, through the result of a research that highlights its institutional aspects, the qualification of the Ombudsman, the institutionalization of the function, the facilities of access to citizens, likewise the recognition the position and the absence of bonuses by the exercising of the function of Ombudsman.

We emphasize the importance of motivation in the development of the function. We also take this opportunity to present the results of a survey conducted with the Ombudsmen who were studied.

**PALAVRAS CHAVE:** Ouvidoria.Gestão.Competência.

**KEYWORDS:** Ombudsman.Management.Competence.

## 1. INTRODUÇÃO

As Ouvidorias do Sistema Único de Saúde (SUS) em Pernambuco foram criadas atendendo o que está preconizado na Constituição Federal de 1988. O SUS pode ser considerado um dos maiores

\*Ednair Marina Alves: Assistente Social é especialista em Gestão de Ouvidoria (ESURP-2011), Certificada pela Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman – ABO – Seccional Pernambuco.

\*\* Lucenilda Maria da Silva Marques: Assistente Social é especialista em Gestão de Políticas Públicas (FAFIRE-2010) e em Gestão de Ouvidoria (ESURP-2011), Certificada pela Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman – ABO – Seccional Pernambuco.

sistemas públicos de saúde do mundo, com ampla abrangência que vai desde o atendimento ambulatorial ao transplante. “(...) Constitui-se em um espaço estratégico e democrático de comunicação entre o cidadão e os gestores do SUS, relativos aos serviços prestados” (BRASIL, 2014).

A Constituição Federal, nos seus artigos 196, 197 e 198, assegura ao cidadão a sua participação nos serviços de saúde, firmados nos princípios e diretrizes do SUS, consolidando neste contexto o fortalecimento do controle social e o exercício pleno de direito instituído e definido, como trata a carta dos direitos dos usuários de saúde referente à questão de facilitar o acesso à expressão de suas necessidades, bem como de serem ouvidas de modo que possam ser alcançadas, como determina a portaria MS/GM nº 1.820, de 13 de agosto de 2009. (BRASIL, 2014)

As Leis Orgânicas da Saúde – a Lei 8.080, de 19/09/1990, e 8.142, de 28/12/1990, detalham o processo de construção do Sistema Único de Saúde (SUS) (...). As Ouvidorias e os Conselhos Gestores e de Saúde são espaços para representação do cidadão (...) possibilitando a participação coletiva na gestão, favorecendo o protagonismo dos sujeitos e o estabelecimento de vínculos solidários ratificados nos princípios da Política Nacional de Humanização, conforme Marques, apud LYRA (2014, P.311).

Em Pernambuco, a Ouvidoria Central da Saúde Pública foi criada por meio do decreto nº 28.638 de 14 de novembro de 2005, do Governador do Estado de Pernambuco. A partir deste decreto, a Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco implantou em 2009 a Ouvidoria Central do SUS, incentivando a participação popular e inclusão do cidadão no controle social, em Marques apud (PERNAMBUCO, 2012, p.10).

A importância da Ouvidoria para a Saúde em Pernambuco ou para os Hospitais que integram a Rede de Ouvidoria Central em Saúde Pública, entre outros aspectos, é seu papel de promover o fortalecimento da democracia, contribuindo para maior controle social, além de interagir diretamente na prestação de melhores serviços públicos, como ressalta Romão, apud LYRA (2012, P.130).

Neste contexto, a criação e o funcionamento de Ouvidorias públicas tem sido de grande importância para o fortalecimento da democracia participativa, sobretudo, porque por um lado, oferecem ao cidadão um “novo canal” para resolução de problemas vivenciados rotineiramente na prestação de serviços públicos e, por outro, oferecem ao Estado uma oportunidade de qualificar a prestação desses mesmos serviços públicos a partir das manifestações recebidas.

Tomando como suposto a importância das ouvidorias para gestão participativa junto ao cidadão, visando o fortalecimento da democracia e o controle social, propõe-se apresentar um estudo tendo como objetivo, a legitimação da função de Ouvidor em alguns hospitais do SUS no Estado de Pernambuco, inserção do serviço no organograma da instituição, mandato e remuneração do profissional.

Assim, neste artigo haverá um breve histórico sobre a dinâmica do Ouvidor, descrita por meio do

Plano Operacional Padrão (POP) nos hospitais da rede da Ouvidoria Central de Saúde Pública em Pernambuco, dentre eles, Hospital Getúlio Vargas (HGV), Hospital Barão de Lucena (HBL), Hospital Otávio de Freitas (HOF), Hospital Agamenon Magalhães (HAM), Hospital da Restauração, Hospital Regional do Agreste (HRA), Hospital Correia Picanço (HCP), Hospital Policlínica Jaboatão Prazeres (HPJP) e Hospital Regional de Palmares.

Em seguida, apresentamos o resultado de uma pesquisa com os Ouvidores das unidades HAM, HOF, HRA, HR, HCP, HPJP e Hospital Regional de Palmares, Dr. Silvio Magalhães. A pesquisa tem o objetivo de avaliar o perfil dos profissionais levando em consideração: capacitação para a função, motivação para atuar, reconhecimento institucional e remuneração, podendo ser estes alguns dos fatores determinantes para uma boa gestão em ouvidoria.

## 2. RECONHECIMENTO E MOTIVAÇÕES DO OUVIDOR

Como referimos no início deste estudo, a ouvidoria é relevante para o fortalecimento da democracia e o controle social. No entanto, para que este fator seja efetivo, acredita-se que é necessário que ocorram melhorias no sentido de oferecer recursos que facilitem a atuação do Ouvidor, garantindo estratégias dentro da instituição, com critérios e ações alinhados ao direcionamento da instituição.

Para tanto, o líder deve ter competências e habilidades que fará com que as demais lideranças percebam que o Ouvidor é a expressão viva do cidadão-usuário. Desta forma, considera-se importante que haja atenção por parte do profissional de ouvidoria no sentido de se manter atualizado das informações e de estar alinhado à visão e missão da unidade.

Recomendamos atenção à informação, ao conhecimento, à estratégia, à política, às regras, à estrutura da organização, à infra-estrutura, aos sistemas de informação e competências de recursos humanos, às capacidades e à motivação. Qualquer um destes pontos pode condenar um projeto de mudança ou programa ao fracasso, se não for ajustado e alinhado. (...) Quando mexemos em qualquer uma das partes alteramos o todo. (PORTAL HSM).

O ser humano necessita constantemente de manter-se motivado para realizar ações independentes do fator valorativo. Sendo assim, o profissional necessita de motivações internas e externas que possibilitem a busca por melhorias para o desenvolvimento de suas ações e, desta forma, atender às necessidades do usuário, que também carrega consigo suas expectativas, satisfações, frustrações, enfim, são fatores que se completam.

Considera-se fundamental o despertar da empresa para promover condições que contribuam para que os profissionais sintam-se motivados do ponto de vista de incentivos que podem variar entre: financeiros, treinamentos, dinâmicas, bem como a geração do sentimento de que suas expectativas podem

ser atendidas e que seu esforço pessoal gera valores significativos para melhoria do seu desempenho e da empresa. Desta forma, é importante que a empresa tenha a capacidade de manter o profissional desenvolvendo seu trabalho na função.

Quando se fala em motivação humana, parece inadequado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação (CARVALHO, apud BERGAMINE, 2006, P.26).

Neste sentido, consideramos que estes estímulos promovem um avançado grau de interação entre os envolvidos (cidadão/ouvidor/instituição/cidadão), quando permite a melhoria das relações, convertendo o desempenho da função num patamar de transparência, integração, compreensão, sensibilidade, autonomia e habilidade no reconhecimento da gestão da ouvidoria, produzindo informações, gerando resultados positivos dentro da gestão por competência.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalhos essenciais e relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos (RUAS, 2001, p. 248).

### 3. ATRIBUTOS DO OUVIDOR

Assumir a função de ouvidor requer alguns requisitos básicos, os quais deverão ser imbuídos de sentimentos, valores e princípios éticos necessários à formação do profissional escolhido, seja pela alta direção, seja proveniente de concurso ou seleção pública ou privada, visando sempre a capacitação para desempenhar o papel de ouvidor, conforme determinações legais.

O ouvidor porta-se tendo como diretriz a busca da justiça no dia a dia, não fazendo distinção entre pessoas – todos são iguais perante a Ouvidoria –, contrapondo-se a toda forma de manipulação, corporativismo e abuso de poder. Quando o Ouvidor não consegue enfrentar tais questões ou se posiciona de acordo com elas, a Ouvidoria cai no descrédito, junto com o Ouvidor, reforçando os vícios detectados na ausculta da comunidade e suprimindo a razão de ser do instituto. (VILANOVA, et. al. 2012).

No desenvolvimento de uma boa gestão, é necessário que o ouvidor desenvolva suas ações alinhadas com a gestão estratégica, que haja o conhecimento de fatores importantes, tais como a missão e visão da instituição, além de desenvolver habilidades interpessoais, para que seja mantido um clima amistoso no atendimento ao cidadão. Para que isso aconteça, são necessárias atitudes voltadas para os desafios da gestão por competência.

Para enfrentar os desafios é necessário ter a capacidade de manter o controle da situação para não alterar a rotina de trabalho da equipe. Para isso, é imprescindível atenção para adaptar-se ao novo de cada dia trazido pelo cidadão que acessa os serviços de uma ouvidoria. Deve-se realizar a interação e

a troca de conhecimento que estão disponíveis dentro e fora das instituições, de forma a assumir que o outro carrega em si informações valiosas para agregar valores.

Além destes importantes fatos, ressalta-se que a atividade de Ouvidoria está situada dentro de um procedimento dinâmico e complexo por estar ligado a pessoas. Daí a importância de observar que esta não pode ser uma atividade estática, mas constantemente atualizada e dinâmica, com a troca de saberes, para uma melhor prestação de serviço, devendo atuar de forma autônoma no desempenho da função de ouvidor, firmada em princípios éticos e técnicos.

Entendemos gestão por competência a forma de sistematizar e desenvolver habilidades, competências e atitudes capazes de tornar a função do ouvidor abalizada na excelência do conhecimento vivenciado e absorvido no cotidiano das ações desenvolvidas na organização, objetivando o gerenciamento das falhas e buscando maximizar a ferramenta de modo permanente.

Em ZARIFIAN, 2001, destacam-se três características do sistema produtivo atual, que são de grande importância para o entendimento dos desafios da gestão por competência, sendo a primeira a noção de incidente, que representa a capacidade de convivência com fatos imprevistos, cuja ocorrência altera as rotinas produtivas; em segundo lugar, a crescente importância assumida pela comunicação; e em terceiro, o fato de que todos os trabalhos representam uma forma de prestação de serviço a alguém.

Os Ouvidores dos Hospitais citados desenvolvem suas ações com ênfase na importância da comunicação com o usuário para melhoria do compromisso público da instituição, reforçando desta forma a garantia de resoluções de maneira interativa como um canal legítimo para a população sugerir, denunciar, reclamar, elogiar e solicitar informações, como ressalta MARCELINO (2010).

(...) tem como missão assegurar o canal de manifestação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, para a resolução ágil das questões apresentadas, promovendo a cidadania e a melhoria sustentada da gestão pública.

Em Carbone, 2005, A partir da década de 1970, as organizações passaram a se preocupar não só com a eficiência produtiva, mas com a eficácia. Desta forma, questões mais amplas foram observadas, envolvendo não só o comportamento do indivíduo. Seu desempenho passou a ser privilegiado (CARBONE et al., 2005).

Com o passar dos anos, os ouvidores baseados nestes supostos, têm se apropriado de orientações e conhecimentos que contribuem de maneira sistematizada e uniforme para todas as unidades, como pode ser referido no POP das Ouvidorias em Saúde, descrito abaixo, cujo objetivo é de normatizar os procedimentos, tendo como campo de aplicação as ouvidorias da Rede Estadual, além de definir

ouvidoria como espaço estratégico e democrático de comunicação, que tem como base o Guia de Orientações Básicas para implantação de ouvidorias do SUS. (BRASIL, 2014)

Para que as realizações ocorram de forma a gerar resultados plenos, é necessário que: haja planejamento, organização e uma forma adequada de administrar e, principalmente, de envolver pessoas como membros de equipes de trabalho, observando e aproveitando o conhecimento, a habilidade e a atitude que cada membro utiliza para o desempenho de suas funções.

#### 4. METODOLOGIA DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Aplicamos um questionário com duas perguntas abertas e duas fechadas, para os Ouvidores dos Hospitais: HAM, HGA, HOF, HR, HCP, HPJP e Hospital Doutor Silvio Magalhães no município de Palmares, por se disponibilizarem a cooperar com o estudo e por pertencerem à rede de Ouvidoria da Secretaria Estadual de Saúde em Pernambuco, conforme apresentação a seguir:

1. Recebe capacitação para exercer a função de Ouvidor?

Sim ( ) Não ( )

Se sim, em que a capacitação contribui?

Melhoria do desempenho ( )

Facilidade em manusear o sistema ( )

Melhora a interação com o cidadão ( )

2. Sente-se motivado para exercer a função de ouvidor?

Sim ( ) Não ( )

Justifique sua resposta:

3. É remunerado para exercer a função?

Sim ( ) Não ( )

4. Sente-se reconhecido no exercício da função?

Sim ( ) Não ( )

Justifique sua resposta:

Dentre os sete Ouvidores entrevistados, seis responderam que são capacitados para exercer a função e apenas um respondeu que não. Dentre os que responderam positivamente, salientaram que a capacitação contribui para melhoria do desempenho, facilita o manuseio do sistema de Ouvidoria e melhora a interação com o cidadão.

Ao serem indagados sobre o fator motivacional para exercer a função, seis Ouvidores responderam que sim e apenas um respondeu que não. Para justificar a resposta,

(...) salientou-se que gosta de trabalhar com pessoas e acredita que pode fazer a diferença na hora de ouvir e ajudar quem procura o serviço, e que o fato de não receber incentivo financeiro ou a falta de reconhecimento da função na própria instituição não altera seu entusiasmo, ou seja: ouvir e ajudar quem nos procura, com certeza, é uma das principais motivações do Ouvidor.

Ainda dentre as respostas, foi relatado que contribui com gestão do hospital e muitas melhorias foram implantadas graças à atuação da Ouvidoria. Outra resposta é que a motivação vem do fato de gostar de exercer as atividades: ouvir e estar no lugar de intermediação, acreditando que o espaço para escuta e encaminhamento de uma manifestação que representa a necessidade dos usuários ajuda na resolução de problemas e é importante para a instituição. “Como servidor público, e como cidadão, estou contribuindo para o fortalecimento da participação social das políticas públicas e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade dos serviços de saúde. Para justificar a falta de motivação, foi expresso o sentimento de impotência: Sentimo-nos impotentes, pois não temos um local apropriado e privado para recebermos o público; como também não vemos o resultado das resoluções. Não observamos empenho para que a função seja realmente, oficializada” (na íntegra).

Quanto à pergunta sobre a remuneração para exercer a função, houve duas respostas positivas e cinco, negativas. Os profissionais que responderam positivamente ocuparam a função de Ouvidor mantendo a gratificação da função anterior. No que se refere ao reconhecimento no exercício da função, 51 % respondeu que sim e 49 % respondeu que não, com uma ressalva: uma das respostas ficou explícito que não se sente reconhecida por parte da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco.

Para justificar sobre o sentimento de reconhecimento, houve as seguintes respostas:

“A não remuneração faz com que o ouvidor não tenha estímulo para desenvolver o trabalho de ouvidor, além do não reconhecimento por parte da maioria dos gestores, que não dão o devido valor e vêem a Ouvidoria como inimiga e não como aliado. Infelizmente, alguns gestores não entendem a Ouvidoria como instrumento de gestão, e sim, como um setor que só visa apontar os “erros” da entidade. A Ouvidoria é vista como setor de fofoca, e dentro do contexto de algumas gestões, como a hospitalar, é apenas mais um setor gerando custo sem nenhuma finalidade. Tenho reconhecimento e respeito da diretoria e de todas as gerências do hospital. A Ouvidoria do HRA, infelizmente é excluída das reuniões existentes da capital, como em tantas outras coisas. Sinto-me motivada porque recebo todo apoio da gestão para exercer a função internamente, incentivo a capacitações, bem como remuneração” (na íntegra).

No espaço aberto para as contribuições, tivemos o seguinte:

“Quando os gestores passarem a ter uma visão empreendedora, visão de gestão por competência, verão que as Ouvidorias serão fortes aliadas para um ótimo desempenho na sua gestão, pois através de suas escutas as Ouvidorias são capazes de perceber que existe um pouco de gestor tanto nos usuários como nos funcionários” (na íntegra).

Na metodologia deste artigo foi aplicada uma pesquisa de campo objetivando buscar informações para obtenção de resposta a uma questão que se queira comprovar (MARCONI E LAKATOS, 1999). Para subsidiar nossa prática, tomamos como referência Vergara (2004), por ser uma pesquisa exploratória, realizada numa área onde há pouco conhecimento sobre o assunto, de forma acumulada e

sistematizada. Quanto à amostra, foi probabilista estratificada por acessibilidade, pois num total de aproximadamente oito Ouvidores, seis deles participaram da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das Ouvidorias estudadas pudemos obter o perfil dos profissionais de Ouvidorias nos hospitais do SUS em Pernambuco. Para tanto, tomamos como referência fatores relevantes para o desenvolvimento da função que envolve a capacitação profissional para atuar no serviço, seguindo um padrão na forma de atendimento.

Sendo assim, foi explicitado por meio dos resultados das entrevistas que oferecida capacitação para o desenvolvimento da função e que esta capacitação contribui para a melhoria do desempenho, facilitando o manuseio da ferramenta OuvidorSUS, além da melhoria da interação com o cidadão.

Quanto ao fator motivacional, o fato de poder contribuir para melhoria da gestão, gostar de trabalhar com pessoas, gostar de fazer a diferença na hora de ouvir quem procura o serviço, estar numa posição de intermediação, escuta e encaminhamento, além da melhoria da qualidade dos serviços de saúde é recompensador. Porém, apesar dos fatores positivos apresentados, ficou evidente que existe um sentimento de impotência por parte de algum ouvidor não ter um local apropriado para receber e atender o público, salientando também que nem sempre observa os resultados das decisões a partir das demandas.

No tocante ao assunto da remuneração, ficou evidenciado que apenas dois ouvidores são gratificados pelo exercício da função. No entanto, vale salientar que a existência dessas gratificações é referente à função anterior dos profissionais. Ficou explícito que a ausência de remuneração contribui para a redução do estímulo a realização das atividades, além do menor reconhecimento por parte de outros gestores.

Dentre os aspectos salientados nas respostas dos Ouvidores, destaca-se o depoimento de um deles, que diz: “quando os gestores passarem a ter uma visão empreendedora, baseados numa visão de gestão por competência, verão que os Ouvidores são fortes aliados para um ótimo desempenho da sua gestão. (...) Através de suas escutas, os Ouvidores são capazes de perceber que existem um pouco de gestor tanto nos usuários quanto nos colaboradores”.

Além dos aspectos mencionados, consideramos de fundamental importância a institucionalização da gestão de Ouvidorias nos hospitais em comento, bem como a definição do mandato do Ouvidor com remuneração para que o mesmo sinta-se como parte integrante da instituição e possa atuar no mesmo nível dos gestores remunerados.

É importante ressaltar que a pesquisa realizada colabora de forma significativa para tornar clara a necessidade de mudanças para atender melhor o Ouvidor. Deve ser salientada a importância do resultado das entrevistas com os Ouvidores, que expressaram os fatores que podem dificultar seu desempenho, provocando, desta forma, um estímulo no desenvolvimento de suas habilidades.

Destacam-se os atributos, motivação, desafios e reconhecimento pelo gestor e a pela população que busca o atendimento. Na pesquisa, vieram à tona as opiniões diante das demandas que absorvem o cotidiano do ouvidor, os valores inerentes à sua formação profissional, que reforçam a capacidade de desempenhar seu trabalho com sensibilidade, conhecimento, autonomia e habilidades numa área tão complexa que exige respostas coerentes e efetivas.

Dentre as questões apresentadas, foi salientado que os desafios contribuem para o fortalecimento do SUS e do controle social, quando contribui para a busca do reconhecimento institucional legítimo, a agregação dos valores éticos, a disseminação da cultura de ouvidoria como instrumento claro de escuta qualificada visando à melhoria dos processos internos da Ouvidoria/instituição.

Desta forma, podemos concluir que o contexto atual não aponta para mudanças significativas, uma vez que não existe ainda um plano definido sobre o reconhecimento da função como profissão, dificultando-se assim o desenvolvimento e a sistematização por parte dos Ouvidores. Desta maneira, a atividade tende a permanecer estática, sem motivação para atualizações, restando apenas o compromisso ético; porém com uma rotina pouco produtiva.

## REFERÊNCIAS

- .BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Brasília, Editora do Ministério da Saúde, 2008, p. 7 a 9,14.
- .BRASIL. Controladoria Geral da União. Controladoria Geral da União. Brasília, Relatório de Atividades, 2011, p. 8. [www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br). acesso em 15/10/2013 21:11h
- .BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Brasília, Editora Ministério da Saúde, 2014, p.5.
- .BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Guia de Orientações Básicas para Implantação de Ouvidorias do SUS. Brasília, Editora Ministério da Saúde (2014).
- .CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.
- .CARVALHO, SIMONE. Como a motivação influencia na produtividade: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau / Fronteiras - PI / Simone Maria de Carvalho, Picos: 2011. Disponível em: [www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/.../files/Monografia](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/.../files/Monografia)
- .MARCELINO, Karla Júlia. Ouvidoria

pública, instrumento de gestão.

[www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 27/12/2012 9:35h.

.MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Marina. **Técnicas de pesquisas, amostragens, e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

.MARQUES, Lucenilda. **As Ouvidorias dos Hospitais Getulio Vargas e Barão de Lucena** In LYRA, Rubens Pinto (org.) *A Ouvidoria Pública no Brasil – Modelos em disputa*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2014.

.MARQUES, Lucenilda. **As Ouvidorias dos Hospitais Getulio Vargas e Barão de Lucena** In *Revista da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco*. Recife: Trajetória da Ouvidoria, 2012.

.PORTAL HSM: **Cuidar do processo também é atribuição de líder**.

[www.hsm.com.br](http://www.hsm.com.br). Acesso em 12/06/2014

.RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVERA JR, Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

.VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

.VILANOVA, Maria. **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de** (org.) FAVE et.al. – Florianópolis: Tribo da Ilha, 2012.

.ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

# ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Maria das Graças Estevam\*

Josemir Vieira da Silva\*\*

## RESUMO

Na administração pública as relações entre servidores são marcadas pela hierarquização; há distinção de vínculos entre quem comanda (comissionados, em sua grande maioria) e comandados (efetivos); e há diferenças entre objetivos dos órgãos e objetivos políticos. O assédio moral ao servidor efetivo é uma realidade que precisa ser enfrentada. Sem querermos radicalizar ou extrapolar considerando a atual sociedade brasileira nos moldes da escravocracia pensou que a humilhação no trabalho, ou o assédio moral, sempre existiu, historicamente falando, nas mais diferentes formas. Humilhação esta embasada no próprio sistema macroeconômico, que, em seu processo disciplinar, favorece o aparecimento dessa forma de violência, em que o superior hierárquico detém um certo poder sobre seu subordinado. O presente artigo científico possui a categoria de revisão pois baseia-se em outras publicações sobre o tema.

## ABSTRACT

In Public Administration the labor relations are based on hierarchy. There are basically two different categories of employees: the tendered public employees and the commissioned ones (majority). Many times seems that both aims different goals: the political and the public itself. In this scenario the bullying emerges and must be faced to be solved. Once the commissioned ones hold the power formally or/and informally or is part of dominant groups, they will dictate the regulations and the rules of behavior inside the organizations. Bullying has been occurred since a long time in Brazil during the slavery period and has been supported by the liberal economical theory. This article is a review of previous works and show how repetitive hostile's behavior, actions or practices made conscious or not, have been put in evidence in many sites of Public Administration.

This work presents the concept of moral harassment (bullying), their requirements, forms, so that we can demonstrate their occurrence, allowing for a direct relationship between the bullying and the principle of human dignity. It is concluded from the studies that the mechanisms of stress, distortions in communications between the power holders and employees, and also private interests overlap on public interests, establishing typical scenarios of bullying at the Public Administration

\* Bacharel em Ciências Contábil pela Universidade do Rio de Janeiro-UFRJ-RJ, formação em Gestão Pública Gestão Administrativa e Financeira, Gestão Comportamental, Gestão de Infraestrutura, Gestão de Tecnologia da Informação pela Escola de Governo/PE, Gestão e Implantação de Ouvidoria pela Escola de Governo/PE, Gestão Organizacional, Gestão e Conflitos em Ouvidoria-DF, atualmente Ouvidora Central da Secretaria de Infraestrutura do Estado de Pernambuco. E-mail: [graca.estevam@seinfra.pe.gov.br](mailto:graca.estevam@seinfra.pe.gov.br)

\*\* Orientador do artigo. Graduação em Administração de Empresas pela UFPE. Pós graduado em Marketing Internacional pelo British Council. Pós Graduado em Administração de Produção pela UFPE. MBA Lato Sensu em Finanças Internacionais pela Universidade de Barcelona-Espanha. Mestre em Comércio Exterior pela Universidade de Barcelona-Espanha. Professor Universitário em Cursos de Graduação e Pós Graduação. Consultor empresarial. Atualmente exerce a função de administrador na Secretaria de Infraestrutura do Estado de Pernambuco; E-mail: [josemirvieira@yahoo.com.br](mailto:josemirvieira@yahoo.com.br)

**PALAVRAS-CHAVE:** Assédio Moral. Administração Pública. Adoecimento no trabalho.

**KEYWORDS:** Moral harassment. Public Administration. Disease at Work

## 1. INTRODUÇÃO

Não é de hoje que o fenômeno da violência moral no trabalho é observada, pode-se dizer que ela é tão antiga quanto o próprio trabalho. Esse fenômeno está presente no cenário mundial e não apenas nos países subdesenvolvidos, muito embora estes, pelo fato da menor divulgação e esclarecimentos sobre o assunto, tendem a ocorrer mais intensamente.

Tem sido pacífico o entendimento de que a solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização seja da vítima, que não sabe ainda diagnosticar o mal que sofre, seja do agressor, que considera seu procedimento normal. A própria sociedade precisa tomar conhecimento do resultado de sua indiferença e omissão.

O assédio moral no local de trabalho acontece quando um trabalhador está sujeito a atos susceptíveis de sacrificar, humilhar e ameaçar ou diminuir a sua auto-estima. Os atos exercidos pelo assediador originam riscos para a saúde física e mental e, em casos extremos, a perda do posto de trabalho do assediador.

Por norma, estes comportamentos do assediador se devem a um abuso de poder ou ao seu uso indevido e decorrem dentro da administração pública. Assim, compreender o fenômeno do assédio moral dentro da administração pública, no mundo do trabalho, levanta algumas questões: Por que e como acontece? Quem são as vítimas? Quem são os agressores? Quais as consequências? Como nos defendermos? Que proteção legal existe? As mais diversas abordagens podem ser obtidas a partir deste estudo. A abordagem do tema assédio moral no trabalho pode ser feita em várias perspectivas.

O assédio moral tem se dividido entre os que o identificam como o dano moral e como a identificação da “dor”, em sentido amplo, ou seja, aquela que se configura com alguma alteração negativa do estado anímico do indivíduo, em contraposição ao dano material ou patrimonial. Para Hirigoyen, (2002) o dano moral insere-se em um contexto de injustiça: “a dor, a mágoa, a tristeza infligida injustamente a outrem”. [...] O homem vil, o homem iníquo, anda com a perversidade na boca, pisca os olhos, faz sinais com os pés, e acena com os dedos, perversidade há no seu coração; todo o tempo maquina o mal; anda semeando contendas. Provérbio 6:2-15

## 2. CONCEITOS

### 2.1 Conceitos relativos ao assédio moral

#### **Situações humilhantes.**

Consistem na exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, geralmente repetitivas e prolongadas, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções, situações

essas que ofendem a sua dignidade ou integridade física. Em alguns casos, um único ato, pela sua gravidade, pode também caracterizá-lo.

### **Condutas danosas**

É toda e qualquer conduta – que pode se dar através de palavras ou mesmo de gestos ou atitudes – que traz dano à personalidade, dignidade ou integridade física ou psíquica do trabalhador, põe em risco seu emprego ou degrada o ambiente de trabalho. Conforme definição de **Marie-France Hirigoyen**, por assédio em local de trabalho tem-se que entender por toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, M. France –A Violência Perversa no Cotidiano, 3ª Ed. RJ Ed. Bertand, Brasil, 2003 p.65).

### **Condutas de natureza difusa**

É importante colocar que a prática de assédio moral é uma conduta de natureza difusa. Normalmente ela se dá de forma velada, sendo até difícil de reconhecê-la, de modo que é necessário ir compilando situações, que possam detectar a existência do assédio.

### **Projeto de lei 4.591/2001**

O projeto de lei 4591/2001 que acrescenta ao art. 117 do Regime Jurídico único – Lei 8.112/90 (estatuto dos servidores federais), conduta punitiva de quem assedia moralmente inferior hierárquico define o assédio moral assim:

“ § 1º Para fins do disposto neste artigo considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentro outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiro; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolando ou insalubre; subestimar esforços.”

### **Conceitos relativos ao dano moral:**

A doutrina tem dividido entre os que identificam o dano moral com a “dor”, em sentido amplo, ou seja, aquela que se confira com alguma alteração negativa do estado anímico do indivíduo, em contraposição ao dano material ou patrimonial. i.e., a violação de um bem, interesse ou direito integrante de determinada categoria jurídica. Destarte, o dano moral é caracterizado pela exclusão a perda pecuniária ou patrimonial.

Agostinho Alvim (1949, p.195) entende que: “Dano moral ou não patrimonial é o dano causado injustamente a outrem, que não atinja ou diminua o seu patrimônio.”

Como podemos observar ainda que a doutrina apresenta definições que fazem referência ao estado anímico, psicológico ou espiritual da pessoa gerando não apenas a dor física, mas também sentimentos tormentosos, como tristeza, angústia, amargura, vergonha, e humilhação. Percebe-se que tais sentimentos referem-se a toda classe de padecimentos insuscetíveis de apreciação pecuniária.

Para Rodrigues (1989, p.206) “o dano moral insere-se em um contexto de injustiça: a dor, a mágoa, a tristeza infligida injustamente a outrem”. O assédio moral ocorre nas mais diversas organizações e em distintos países assumindo diferentes terminologias:

- *Assédio moral*, em Portugal e no Brasil;
- *Mobbing (molestar)* nos Estados Unidos e Suíça;
- *Harcelement moral* (França);
- *Murahachibu Ijime*, no Japão;
- *Psicoterror laboral Acoso moral* (ostracismo social) na Espanha;
- *Bullying* (tiranizar), na Inglaterra.

Conclui-se, de acordo com Hirigoyen, que as várias designações apontam para diferenças culturais e organizacionais. No entanto, apesar das diferentes terminologias, o assédio moral é um verdadeiro fenômeno de sociedade.

“O assédio moral no trabalho define-se como sendo qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoyen, 2002: 14 e 15)

### 3. MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL

As modalidades de assédio moral se classificam em:

- Forma vertical descendente,
- Forma vertical ascendente e
- De forma horizontal ou transversa.

Embora seja mais comum o assédio moral partir de um superior para um subordinado, também pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico ou mesma partir de subordinados para um superior, sendo este último caso, entretanto, mais difícil de configurar. O assédio pode ser dar por qualquer uma das modalidades. O que importa, não é o nível hierárquico do assediador ou do assediado, mas sim a prática de situações humilhantes no ambiente de trabalho, as características da conduta a repetição.

#### **Forma vertical descendente (a mais comum):**

Aquela que parte do superior hierárquico em relação a seus subordinados e se caracteriza por relação

autoritária, desumanas e autênticas, onde predominam os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade, os programas de qualidade total associado à produtividade.

### **Forma vertical ascendente**

É aquela que parte de um ou mais empregados ou administrados em relação ao superior hierárquico.

### **De forma horizontal ou transversal**

Ocorre entre os próprios colegas. Esta modalidade divide-se em Horizontal simples ou horizontal coletivo.

#### **Horizontal simples**

Parte de um trabalhador em relação ao colega de serviço.

O assédio horizontal simples é o mais frequente quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo, função ou uma promoção.

#### **Horizontal Coletivo**

Parte de um ou mais trabalhadores (uma classe) em relação ao colega de serviço.

Cumprir observar, com relação a esta modalidade, que sendo servidores públicos organizados em carreira, se os colegas o assediam moralmente, cabe arguir assédio moral coletivo contra a classe inteira organizada em carreira.

“Assim, como exemplos podemos citar casos de funcionários organizados em carreira que foram assediados (exemplo – carreira militares) e depois foram reintegrados, não mais, na posição em que se encontravam na época do assédio, todas concedidas de uma vez. Compreendidos no quantum de-beatur o que perdeu e o que efetivamente deixou de ganhar (lucros cessantes) por culpa exclusiva da instituição assediadora” (BATALHA, LÍLIAN RAMOS, 2007, p. 28)

“(....) a ação discriminatória é desencadeada pelos próprios colegas de idêntico grau na escala hierárquica. Os fatores responsáveis por esse tipo de perversão moral são a competição, a preferência pessoal do chefe, porventura gozada pela vítima, a inveja, o racismo, a xenofobia e motivos políticos. [...] A vítima pode ser golpeada tanto individual como coletivo.”

## **4. O ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO**

Muitas repartições públicas tendem a ser ambientes carregados de situações perversas, com pessoas e grupos que fazem verdadeiros “plantões” de assédio moral.

### **4.1 Razões do Assédio moral no Serviço Público**

- Falta de preparo de alguns chefes imediatos
- Pura perseguição a um determinado indivíduo.

Em razão deste ambiente, o assédio moral tende a ser mais freqüente em razão de uma peculiaridade: o chefe muitas vezes não dispõe sobre o vínculo funcional do servidor. Não podendo demiti-lo, e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas. (<http://www.direitonet.com.br>)

#### **4.2 Anonimato em virtude do excesso de contingente**

Uns dos maiores motivos que originam o grande número dos que sofrem por “mollying” na Administração Pública é o exacerbado número de pessoas que compõe o quadro da administração pública – o que torna o anonimato uma constante. Assim, para se diferenciar do resto da massa e poder angariar funções comissionadas, alguns chefes começam a pisar em seus subalternos. Não é raro que uma repartição inteira seja oprimida pelo agressor, a casos, inclusive, de todo um setor colocar o cargo ou função à disposição por não suportar o assédio por parte de seus chefes. Contudo, raras vezes alguma atitude é efetivamente tomada. O que torna duvidosa a verdadeira origem da agressão.

#### **4.3 Julgamento das ações**

No serviço público quem julga as ações relativas aos servidores é alguém pago pelo próprio estado, alguém que tem o dever de defender os interesses do ente estatal muito embora este dever não possa se sobrepor a própria justiça, aquela que o cidadão elegeu de fato para ser defendido, ou seja, a preservação da dignidade da pessoa humana. De fato o litígio começa 1 x 0 (para o Estado e 0 para o servidor).

Assédio moral. Esse é um tema que vem sendo debatido cada vez mais entre empregados e empregadores. O desrespeito a profissionais dentro do ambiente de trabalho pode ser denunciado e investigado. Em Pernambuco, servidores públicos se reuniram pra criar um manual de combate e prevenção ao assédio moral. Uma forma de orientar os trabalhadores a identificar e se proteger desse tipo de comportamento antiético ([www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)) .

### **5. PREJUÍZOS NO SERVIÇO PÚBLICO**

O serviço público tem uma particularidade que faz com que o assédio seja visto de forma mais grave. Basta lembrar que os serviços tidos como atividades fins são todos de acesso via concurso público. Logo mesmo que haja recursos (o que é muito raro), em caso de afastamento do servidor em razão de doença causada por assédio moral, não há como haver uma contratação imediata, pois deve haver vacância para tanto, que se dá pela aposentadoria ou pela exoneração.

As conseqüências do assédio moral, no ambiente de trabalho, refletem-se de forma extensa atingindo desde os indivíduos à sociedade. Em resumo, e citando Rocha Pacheco (2007:274) “O assédio moral pode ter repercussões negativas difíceis de contabilizar. Pode originar na vítima danos irreversíveis e, em casos extremos, poderá, inclusivamente, levar ao cometimento de suicídio. As conseqüências podem ser extremamente nefastas, com possíveis reflexos ao nível da saúde, física ou psíquica do assediador, fluindo negativamente na sua própria família tal com nas relações sociais. Os seus efeitos nocivos poderão estender-se mesmo à própria empresa que permite este fenômeno, mas, por fim, repercutir-se-ão sempre sobre a sociedade.

Nas organizações temos dois tipos de custos como resultados do assédio moral: os que resultam das consequências que afetam os trabalhadores assediados com custo pelo absentismo, baixas por doenças prolongadas, baixa produtividade, etc. e os custos acrescidos pela necessidade de melhorar o ambiente de trabalho, do combate à falta de motivação pessoal e da diminuição da produtividade.

**IMPORTANTE:** Se você é testemunha de cena(s) de humilhação no trabalho supere seu medo, seja solidário com seu colega. Você poderão ser “a próxima vítima” e nesta hora o apoio dos seus colegas também será precioso. Não esqueça que o medo reforça o poder do agressor (BARRETO, M. Uma jornada de humilhações. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000).

**LEMBRE-SE:** O assédio no trabalho não é um fato isolado, como vimos ele se baseia na repetição ao longo do tempo de práticas constrangedoras, explicitando o estrago de determinar as condições de trabalho num contexto de desemprego, dessindicalização e aumento da pobreza urbana. A batalha para recuperar a dignidade, a identidade, o respeito no trabalho e a autoestima, deve passar pela organização de forma coletiva através dos representantes dos trabalhadores do seu sindicato e das CEPAS e procura dos Centros de Referências em Saúde dos Trabalhadores (CRST e CEREST), Comissão de Direitos Humanos e dos Núcleos de Promoção de Igualdade e Oportunidade e de Combate a Discriminação, em matéria de Emprego e Profissão, que existem nas Delegacias Regionais do Trabalho.

**O BASTA À HUMILHAÇÃO:** Dependem também da informação, organização e mobilização dos trabalhadores. Um ambiente de trabalho saudável é uma conquista diária possível na medida em que haja “vigilância constante” objetivando condições de trabalho dignas, baseadas no respeito “ao outro como legítimo outro”, no incentivo a criatividade, na cooperação.

O combate de forma eficaz ao assédio moral no trabalho, exige a formação de um coletivo multidisciplinar, envolvendo diferentes atores sociais: sindicatos, advogados, médicos do trabalho e outros profissionais de saúde, sociólogos, antropólogos e grupos de reflexão sobre o assédio moral. Estes são passos iniciais para conquistarmos um ambiente de trabalho saneado de riscos e violências e que seja sinônimo de cidadania.

### 5.1 O Assédio moral pode gerar indenização.

Os danos sofridos pela vítima podem gerar perdas de caráter material e moral, surgindo o direito à indenização. Em muitos casos, a vítima acaba por pedir demissão ou, no caso de servidor público, exoneração, abandono o emprego ou o cargo, o que deveria ser indenizado.

A indenização por danos materiais pode abranger:

- a) Os danos emergentes (o que a vítima efetivamente perdeu, como no caso do servidor que fica doente em função do assédio, tendo gastos com tratamento médico e medicamento) e;
- b) Os lucros cessantes (o que a vítima deixou de ganhar, como no caso do servidor que pediu exoneração porque foi assediado, deixando assim de receber seus vencimentos.
- c) Indenização por danos morais, relativos ao sofrimento psicológico que a vítima suportou em virtude do assédio moral.

[...] A psicodinâmica do trabalho considera que o sofrimento é individual, mas a solução é coletiva.

O método consiste na escuta coletiva dos trabalhadores gerando um processo de reflexão coletiva que terá como consequência a transformação do espaço de trabalho (Defours, 1992).

## 5.2 Omissões da Administração

**O silêncio não é ato administrativo; Trata-se, pois, de uma conduta comissiva da modalidade omissão (é, sim, conduta omissiva).** Ao se omitir quando se ofende direito individual ou coletivo dos seus servidores, o administrador responsável se sujeita a correção judicial e a reparação decorrente de sua inércia. Ressalte-se que o silêncio administrativo difere do silêncio privado. Enquanto este expressa uma concordância em relação a uma pretensão, aquele nem sempre é assim, pois pode valer como aceitação ou rejeição de um ato ou pedido. Deste modo, a inércia da administração em coibir práticas abusivas contra o servidor é abuso de poder, que enseja correção judicial e indenização ao prejudicado.

Pode-se falar aqui inclusive em improbidade administrativa por atentado contra os princípios da administração pública conforme dispõe a Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992.

## 6. CARACTERÍSTICAS: ASSEDIADO E ASSEDIADOR

Diversos autores apontam variados fatores para o surgimento do fenômeno do assédio moral: as características da personalidade e físicas do assediado, características da personalidade do assediador, o grupo onde se inserem e as características da organização onde desenvolvem a sua atividade laboral. No ambiente de trabalho, o assédio moral pode acontecer a qualquer trabalhador e a qualquer momento no decurso da sua trajetória profissional.

**O ASSEDIADO:** É caracterizado como sendo uma pessoa fraca, com pouca confiança em si própria e que desempenha as suas funções de modo incorreto, ou seja, de personalidade fraca e pouco competente. Estas debilidades podem torná-lo num alvo fácil de assédio moral. Mas mesmo sendo um indivíduo com imensas qualidades profissionais e pessoais, e o que gera no assediador sentimentos de inveja ou ciúme, pode fazer dela também uma vítima de assédio moral. Isto porque no local de trabalho “o assédio acontece quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe e recusa deixar-se subjugar”.

**O ASSEDIADOR:** Pode ser um indivíduo ou um grupo de indivíduos. As características do assediador têm a ver com a personalidade, ameaças de perda de poder, controle e liderança negativa. Assim o assediador, num processo de assédio moral, pretende o controle e o domínio absolutos do assediado. Desta forma “o agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral” (Freitas, 2001:11). Por normas, pretende demonstrar o seu poder na relação com o assediado e também com o grupo onde está inserido.

“Os sindicatos, cujo papel é defender os assalariados, deveriam colocar entre os seus objetivos uma proteção eficaz contra o assédio moral e outros atentados à pessoa do trabalhador.”  
(Marie-France Hirigoyen)

## 7. CONSIDERAÇÕES

O assédio moral no ambiente de trabalho, é tão antigo quanto o trabalho, mas é um fenômeno que tem vindo a agravar-se nos últimos anos. Este agravamento deve-se à globalização e às políticas neoliberais. Assim, as organizações, para sobreviverem no mercado, apostam numa maior competitividade e eficiência descurando as políticas de gestão e organização funcional e direcional. Este conjunto de fatores leva à degradação das condições de trabalho gerando um mal ambiente que cria um maior nível de conflitos, dentro das organizações, o que proporciona o assédio moral. No mundo do trabalho, dentro das organizações encontramos diferentes tipos de assédio que ocorrem em vários níveis hierárquicos e com autores distintos. Para impedir o alastramento do assédio moral, no ambiente de trabalho, deverá ser tomado um conjunto de medidas, dentro e fora das organizações, devendo ser consideradas mais importantes aquelas que contribuam para a prevenção do assédio moral. O próprio Estado deverá legislar, enquadrando legalmente o fenômeno, permitindo um maior apoio as vítimas e sancionando os agressores. Em resumo, podemos constatar que o processo de assédio moral no trabalho gera custos econômicos, sociais e de saúde pública que afetam em primeiro os indivíduos, as organizações e de forma geral a sociedade. Considera que existem contextos profissionais onde o assédio moral ocorre mais facilmente, em especial aqueles onde a gestão é pouco transparente o que permite aos indivíduos comportamentos perversos. É impossível medi-la, a não ser a partir de suas consequências sobre a mente e o corpo de quem trabalha. Assim, o assédio moral constitui uma conduta grave, com reflexo no indivíduo e profundos transtornos nas relações e condições de trabalho. É necessário que os trabalhadores e entidades sindicais estejam atentos à prática de assédio moral no ambiente de trabalho, a fim de que possam identificar o problema e buscar soluções.

## REFERÊNCIAS

- .ALVIM, Agostinho. Da Inexecução das Obrigações e suas Consequências. 1949, nº 157, p.195.
- .BATALHA, Lilian Ramos. Assédio Moral em Face do Serviço Público . 2007, p. em doc. 28.
- .BARRETO, M. Uma jornada de humilhações. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000.
- .GUEDES, Márcio Novaes. Terror psicológico no trabalho. Ed. L Tr: São Paulo, 2003,p.27.
- .FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações”.ERA Revista de Administração de Empresas, 41 (2), 8-19 (2001).
- .HIRIGOYEN, Marei-France. O assédio no trabalho: a violência perversa no cotidiano 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- .HIRIGOYEN, Marei-France. O assédio no trabalho: redefinindo o assédio moral Editora Bertrand do Brasil: São Paulo, 2002.
- .INACIO.Vacchiano, filósofo, jurista,jornalista – Assédio moral no serviço público -<http://www.youtube.com/watch?>
- .ROCHA Pacheco, Mago Graciano de. O assédio moral no trabalho “O elo mais fraco”. Coimbra: Almedina (2007).

.RODRIGUES, Silvio. Direito civil Responsabilidade civil. 1989. Vol. 4, p. 206.

.[www.direitonet.com.br/texto/x/16/95/1695/DN](http://www.direitonet.com.br/texto/x/16/95/1695/DN) – assédio moral em face do servidor publico.doc-em 28-01-2007

.[www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007003.pdf](http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007003.pdf) - O assédio publico.doc-em 28-1-2007.

.[www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/PR/2000/37.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/PR/2000/37.htm)

.[www.youtube.com/watch?v=71q.2ir57va](http://www.youtube.com/watch?v=71q.2ir57va).

.

# **A Ouvidoria da Secretaria de Trabalho Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco (STQE) como instrumento na busca de soluções dos interesses dos trabalhadores acima de 40 anos de idade, que estão fora do mercado de trabalho**

Fábio José Araújo de Albuquerque\*

Aparecida de Lourdes Costa Dias Medeiros\*\*

Vitor Lobo Morais\*\*\*

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo estudar de que maneira a Ouvidoria da STQE pode ser um instrumento na busca de soluções dos interesses dos trabalhadores acima de 40 anos de idade, não inseridos no mercado de trabalho. Na elaboração deste exposto foi efetuada uma pesquisa de campo através de um questionário fechado junto aos cidadãos com este perfil que buscam oportunidades de emprego, observando a exclusão e discriminação desses cidadãos. Nesses termos, cabe relacionar como medida solucionadora do problema as variáveis como qualificação e empreendedorismo, que proporcionará, como consequência, mais trabalho, movimentação da economia e inserção de maior número de pessoas na População Economicamente Ativa (PEA).

## **ABSTRACT**

This article aims to study how the Ombudsman of STQE can be a tool in the search for solutions to the interests of workers above 40 years of age, not in the job market. In preparing this exposed was conducted field research through a closed questionnaire along with this profile citizens who seek employment opportunities, noting the exclusion and discrimination of those citizens. In these terms, it relate as far as problem solver variables like qualification and entrepreneurship, which will provide, as a result, more work, drive the economy and inclusion of more people in the Economically Active Population (EAP).

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado de Trabalho. Oportunidade Empregatícia. Idade. Ouvidoria.

**KEYWORDS:** Labour market. Employment Opportunity. Age. Ombudsman

\* Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Escola Superior de Relações Públicas (ESURP); Pós-Graduando em Comunicação e Marketing em mídias digitais (ESTÁCIO); Mestre de Cerimônias; Palestrante; Consultor; Ouvidor da Secretaria do Trabalho, Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco (STQE).

\*\* Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP); Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela FAFIRE (Faculdade Frassinete do Recife); Ouvidora Certificada pela ABO Nacional-Seccional PE; Funcionária Pública Estadual; Assistente de Ouvidoria da Secretaria do Trabalho Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco (STQE).

\*\*\* Graduando do terceiro período do curso de Direito das Faculdades Integradas Barros Melo (AESO) e estagiário da Ouvidoria da Secretaria do Trabalho Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco (STQE).

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia do Brasil, principalmente com a globalização e as novas tecnologias a partir dos anos 90, proporcionaram transformações no mercado de trabalho. Para tanto, houve um impacto nos vetores de emprego, deixando principalmente os cidadãos acima de 40 anos de idade desempregados, tendo em vista o despreparo para o novo cenário que se formava. Dessa forma alguns passaram a trabalhar na informalidade ou por conta própria, uma vez que as organizações passaram a considerá-los como “velhos” para o mercado de trabalho.

Com isso, os demandantes na faixa etária superior aos 40 anos de idade, desempregados e sem capital para custear sua qualificação, terão que competir com pessoas mais jovens e qualificadas quanto às mudanças da sociedade capitalista.

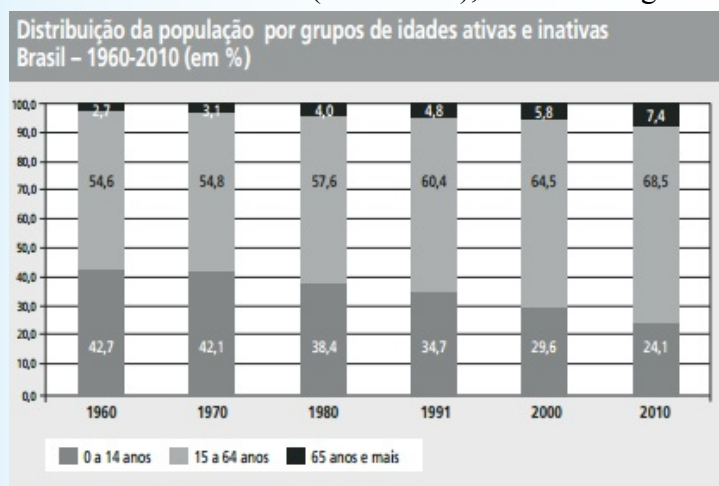
Não há como negar a evidência que os meios de comunicação passam, hoje, a envolver os seres humanos em um novo espaço acústico, que McLuhan (1962, 1969, 1967) chama de “mundo retribalizado”, onde eles passam a ser bombardeados, instantaneamente, por variadíssimas e inúmeras informações de todas as partes do mundo. Vivemos em um ritmo de tempo e de vida extremamente rápido, acelerado. Em uma cidade regular, uma pessoa recebe, de duas a três mil informações por dia; nas grandes megalópoles esse número chega a mais de dez mil informações diárias.\*

Neste sentido, é plausível considerar a Ouvidoria como instrumento que possibilita comunicação entre trabalhadores e gestores, pois em seu conceito e razão de existir para MACHADO (2011), o órgão:

Se estabelece como canal de manifestação do cidadão, configurando-se, assim, como um mecanismo de exercício da cidadania e meio estratégico de apoio a gestão das organizações, seja na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, seja para atender às crescentes necessidades de transparências, arejamento e revisão de processos impostas às organizações pela nova ordem social globalizada.

## 2. O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

A população inativa idosa cresceu acima da média nacional e em ritmo mais elevado, embora sua participação no total da população continue não sendo elevada, tendo passado de 5,8 % para 7,4 %, de acordo com o censo (2000-2010), conforme o gráfico abaixo:



\* GUARESCHI, A. Pedrinho. *Controle & Controle Social*. 3ª.ed. RJ. Editora Vozes. 2000.

Percebe-se que o país está passando pela fase da transição demográfica na qual são observados “alguns dos mais fortes (e positivos) efeitos potenciais da estrutura etária (CARVALHO; WONG, 2006, p.9), pois caracteriza o amadurecimento econômico do país atrelado ao seu grau de desenvolvimento”.

### 3. ANÁLISE DOS ÍNDICES DE DESEMPREGO

Embora a taxa de desemprego entre as pessoas com 40 anos de idade ou mais tenha diminuído no período de 1999 a 2009, é relevante frisar que o elemento qualificação educacional é preponderante para tornar-se possível uma concorrência justa entre os trabalhadores, independentemente da faixa etária, conforme é exposto nos gráficos subsequentes:

**Taxas de desemprego total, segundo faixa etária**  
**Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1999-2009 (em %)**

Faixa etária	Belo Horizonte		Distrito Federal		Porto Alegre	
	1999	2009	1999	2009	1999	2009
<b>Total</b>	<b>17,9</b>	<b>10,3</b>	<b>22,1</b>	<b>15,8</b>	<b>19,0</b>	<b>11,1</b>
10 a 24 anos	31,6	23,4	37,9	35,0	33,3	23,5
25 a 39 anos	14,5	8,5	17,7	13,0	15,6	10,0
40 anos ou mais	9,2	4,9	11,5	6,3	12,2	6,2

Faixa etária	Recife		Salvador		São Paulo	
	1999	2009	1999	2009	1999	2009
<b>Total</b>	<b>22,1</b>	<b>19,2</b>	<b>27,7</b>	<b>19,4</b>	<b>19,3</b>	<b>13,8</b>
10 a 24 anos	35,6	38,0	43,4	35,5	32,5	27,0
25 a 39 anos	20,1	18,7	24,2	19,5	15,4	11,8
40 anos ou mais	11,8	9,3	15,8	10,3	12,2	7,5

Fonte: DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego  
Elaboração: DIEESE

**Taxas de desemprego total, segundo nível de instrução**  
**Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1999-2009 (em %)**

Nível de instrução	Belo Horizonte		Distrito Federal		Porto Alegre	
	1999	2009	1999	2009	1999	2009
Analfabeto	15,7	(1)	24,7	(1)	21,8	(1)
Ensino Fundamental Incompleto	20,8	9,4	28,4	17,6	22,2	12,5
Ensino Fundamental Completo	19,9	13,0	25,9	20,2	20,8	13,8
Ensino Médio Incompleto	26,0	21,4	33,4	31,3	26,8	19,4
Ensino Médio Completo	14,9	10,5	18,8	15,4	15,4	11,1
Ensino Superior	6,8	6,6	7,2	9,2	9,1	6,0

Nível de instrução	Recife		Salvador		São Paulo	
	1999	2009	1999	2009	1999	2009
Analfabeto	18,2	(1)	24,1	(1)	20,4	(1)
Ensino Fundamental Incompleto	24,4	18,3	32,6	20,1	21,9	12,8
Ensino Fundamental Completo	24,8	20,5	32,3	24,5	22,9	17,4
Ensino Médio Incompleto	31,3	31,3	39,6	31,2	29,3	25,6
Ensino Médio Completo	20,5	21,5	22,6	19,9	16,7	14,4
Ensino Superior	9,7	9,5	12,0	11,0	8,3	8,3

Fonte: DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego  
Elaboração: DIEESE

Nota: (1) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria

### 4. A DISCRIMINAÇÃO PARA COM OS TRABALHADORES ACIMA DE 40 ANOS DE IDADE

Segundo a Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Título II (Dos direitos e garantias fundamentais), Capítulo I (Dos direitos e deveres individuais e coletivos), no caput do artigo 5º, ex-

põe: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, igualdade [...]”. Desta feita, foi observado através de pesquisa elaborada pelos autores deste artigo científico, especificamente no item 5.1.5, que 70% dos cidadãos entrevistados acreditam que a idade interfere no fato de estar fora do mercado de trabalho.

Diante disto, configuram-se meramente idealistas os preceitos constitucionais garantidores dos direitos conquistados no período da Revolução Francesa (denominados de 1º dimensão), pois diverge a ideia de igualdade expressa na Carta Magna com a diuturna exclusão dos trabalhadores acima de 40 anos de idade do mercado de trabalho.

#### **4.1 A Ouvidoria da STQE como instrumento na busca de soluções dos interesses dos trabalhadores**

O artigo 2º, inciso I, da Resolução n. 3.849/10 do Conselho Monetário Nacional (CMN) destaca entre as atribuições da Ouvidoria o fato do órgão “receber, registrar, instruir, e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições [...]”. Em consonância, a Ouvidoria da STQE foi implantada com intuito de estabelecer-se como termômetro, ou seja, medindo a satisfação/insatisfação do cidadão-usuário.

Porém sua função não é restrita às meras aferições, pois ao órgão é provido elaboração de relatórios, onde preponderam análises sobre os pontos a serem aprimorados, valendo-se também do poder sugestivo que vincula diretamente os anseios posteriormente lapidados em ações de melhoria.

A ouvidoria, então, age preventivamente para que as queixas sobre uma determinada questão desapareçam, evitando que outros clientes façam reclamação sobre aquele mesmo assunto. Desta Forma, a ouvidoria passa a ser um celeiro de recomendações para a melhoria dos serviços, produtos e processos da empresa, visando o aumento da satisfação do cliente [...].  
\* (SIC)

Segundo Rubens Pinto Lyra, “a ouvidoria pública tem como escopo a eficiência e a eficácia no serviço público, mas sempre referidas à garantia de um tratamento justo e equânime do cidadão.”(LYRA, 2014;142).

A Ouvidoria da STQE foi criada em 01/03/2011, na sede da Secretaria do Trabalho de Pernambuco (Rua da Aurora, 425 – Boa Vista – Recife – PE), tendo como Ouvidor o senhor Bruno de Albuquerque César. Ela só veio fazer parte da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, em maio de 2011. Após algumas alterações de ambiente físico, finalmente ficou instalada num ambiente propício (no térreo e com fácil acessibilidade). Esta Ouvidoria vem se esforçando a cada dia que passa para agir como uma verdadeira ponte entre o órgão e o público externo (trabalhadores) e também sempre está de portas abertas para o público interno.

\* KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nesta área**. Pag. 40.

Os interesses dos trabalhadores que procuram a Ouvidoria da STQE são sempre registrados, analisados e encaminhados para os gestores desta Secretaria. Até o prezado momento temos mantido uma média alta de elogios, devido ao nosso esforço e à cooperação de toda a Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco, pois sem o trabalho coletivo não se pode chegar a lugar nenhum, além de que ainda há muito para se aprender.

## 5. METODOLOGIA

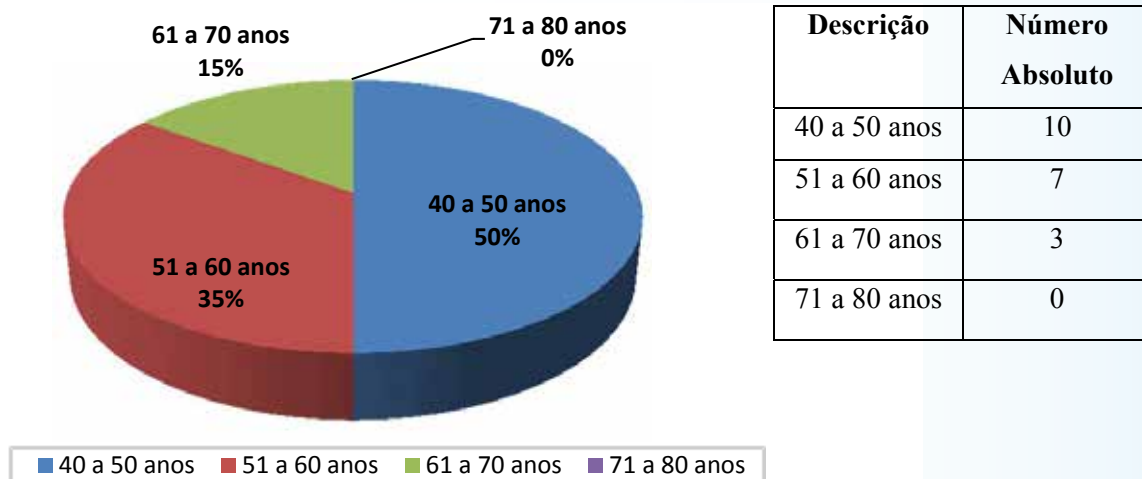
Na construção do ato intelectual apresentado, foi desenvolvida uma pesquisa de campo na modalidade qualitativa através de 20 questionários padronizados, com sete perguntas fechadas. A mesma foi realizada na Agência do Trabalho localizada na Rua da Aurora, nº 425- Boa Vista- Recife- PE, no período entre vinte e dois de maio de dois mil e quatorze, até o dia vinte de junho do mesmo ano.

Itens da Pesquisa:

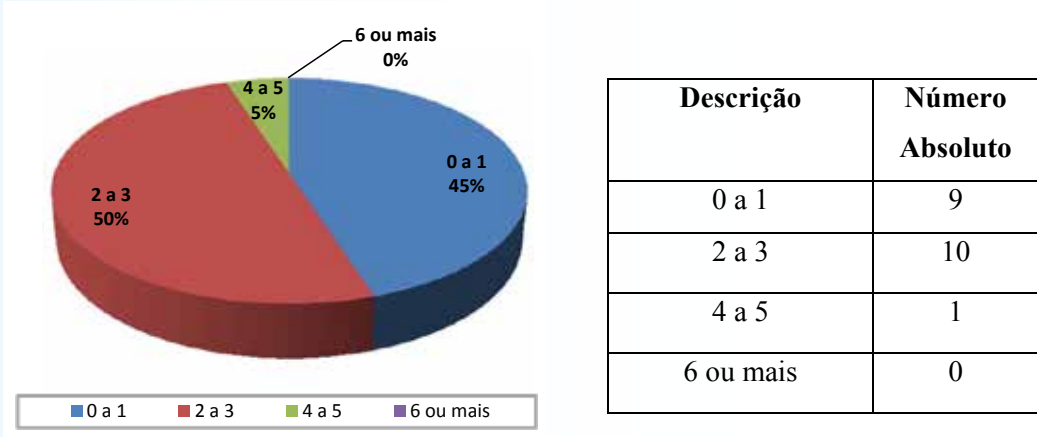
- I. Idade;
- II. Renda Domiciliar;
- III. Escolaridade;
- IV. Tempo em que se encontra fora do mercado do trabalho;
- V. Acredita que a idade interfere no fato de estar fora do mercado de trabalho;
- VI. Sente-se preparado para o mercado de trabalho diante do avanço tecnológico;
- VII. De que forma a Secretaria do Trabalho, Qualificação e Empreendedorismo (STQE) pode ajudar na reinserção no mercado de trabalho de pessoas acima de 40 anos de idade.

### 5.1 Análise dos dados

#### 5.1.1 Idade

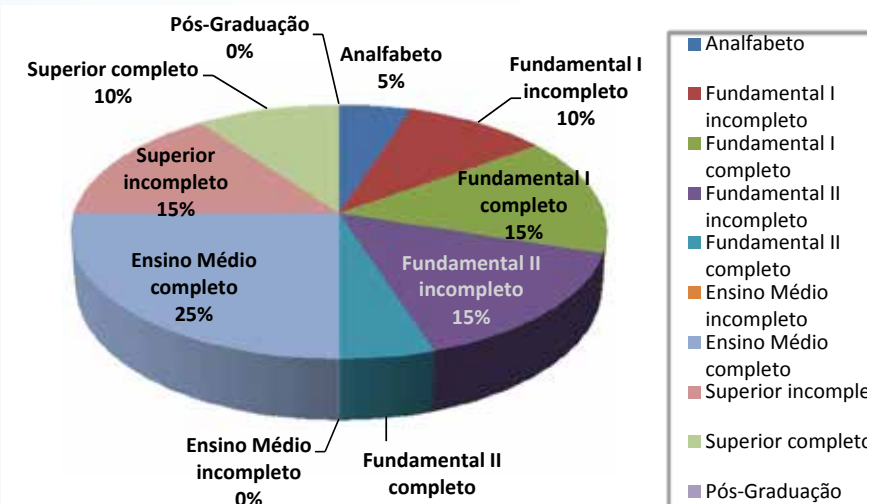


5.1.2 Renda Domiciliar\*



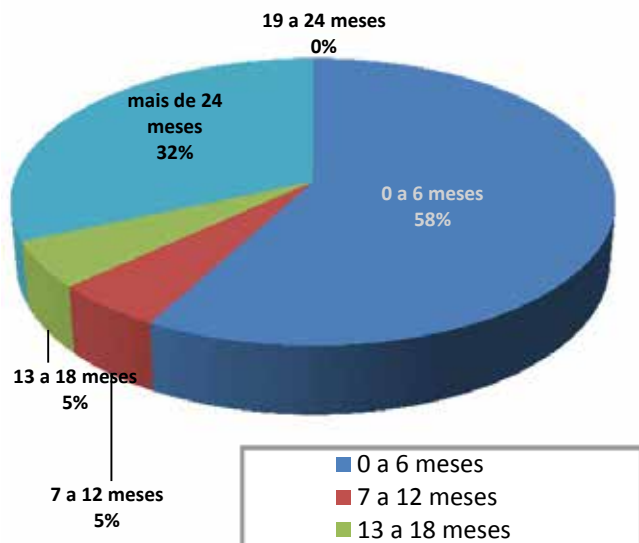
\*Baseado no salário mínimo vigente

5.1.3 Escolaridade



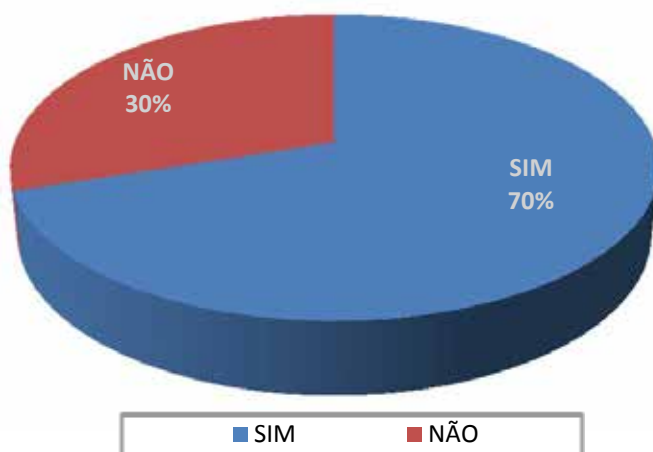
Descrição	Número Absoluto
	1
	2
	3
	3
	1
	0
	5
	3
	2
	0

#### 5.1.4 Encontra-se fora do mercado de trabalho



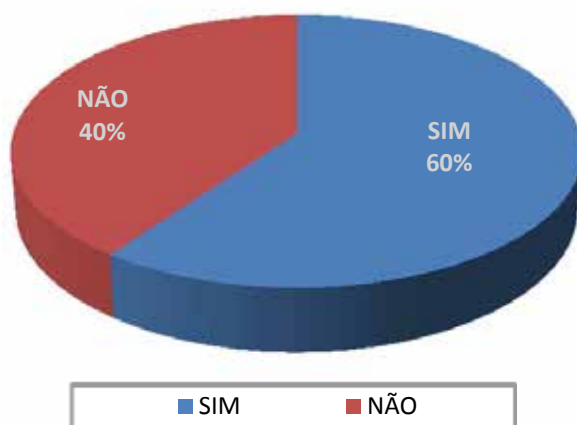
Descrição	Nº Absoluto
0 a 6 meses	11
7 a 12 meses	1
13 a 18 meses	1
19 a 24 meses	0
Mais de 24 meses	6

#### 5.1.5 Acredita que a idade interfere no fato de estar fora do mercado de trabalho



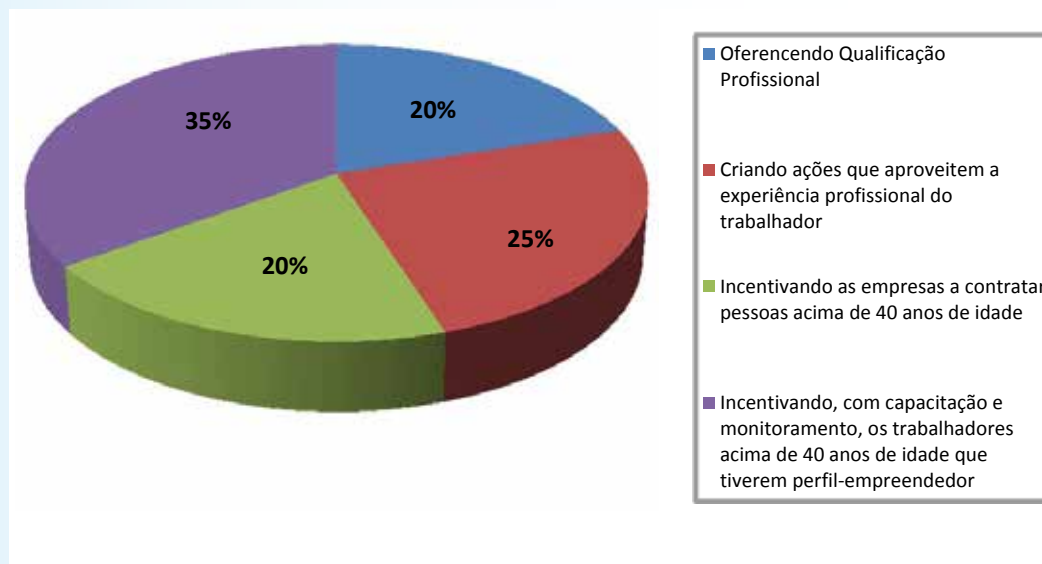
Descrição	Nº Absoluto
Sim	14
Não	6

#### 5.1.6 Sente-se preparado (a) para o mercado de trabalho diante do avanço tecnológico



Descrição	Nº Absoluto
Sim	12
Não	8

### 5.1.7 De que forma a Secretaria do Trabalho, Qualificação e Empreendedorismo (STQE) pode ajudar na reinserção no mercado de trabalho de pessoas acima de 40 anos de idade.



Descrição	Nº Absoluta
	4
	5
	4
	7

## 6. CONSIDERAÇÕES

Diante dos fatos explicitados foi observado na pesquisa que a idade é um fator determinante para admissão/ manutenção dentro das organizações privadas, não havendo, portanto, preponderância do caráter meritocrático no exercício da escolha. Segundo, Rosa Elisa Barone.\*

quando a empresa resolve reduzir seus quadros ou simplesmente cambiá-los por perfis profissionais mais jovens e inexperientes, raramente envolve na decisão a sua equipe de Recursos Humanos. Essas estratégias saem dos gabinetes de diretoria, e pousam nas mesas das gerencias intermediárias para que sejam viabilizadas como fato consumado.

“É necessário que o ouvidor tenha aptidão para mediar conflitos e, [...] facilidade para permear os diversos departamentos e provocar mudanças na busca de soluções [...]” \*\*.

Logo fazer acontecer mudanças nos processos é um grande obstáculo para o ouvidor, que, além de gostar de desafios deve ser dotado de alto poder de convencimento e ter habilidade tal que não gere conflitos com os gestores, ainda mais quando for necessário levar algum caso para a administração. (KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nesta área**. Pag. 63)

\* Socióloga pela Unesp; Mestre em Educação pela PUC-SP e Doutora em Educação pela PUC-SP.

\*\* KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nesta área**. São Paulo: Editora Trevisan. 2013

“O ouvidor, bem como sua equipe, deve agir com cortesia, pois a essência do seu trabalho é o atendimento [...]” \*\*\*

Por conseguinte, a Ouvidoria da STQE como um instrumento comunicativo entre cidadãos e gestores públicos exerce papel fundamental, sendo neste caso, de captar as necessidades dos trabalhadores acima de quarenta anos de idade e encaminhar sugestões às áreas competentes no intuito de ajudar na busca de soluções tangentes às referidas demandas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. SP: DIEESE, 2012.
- **Evolução da mortalidade**. Disponível em: [www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuade-vida/evolucao\\_da\\_mortalidade.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuade-vida/evolucao_da_mortalidade.shtm). Acesso em: 30 de abril de 2014.
- **Expectativa de Vida**. Disponível em: <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2011/12/expectativa-de-vida-sobe-115-anos-em-tres-decadas-no-brasil-diz-ibge.html>. Acesso em: 30 de abril de 2014.
- GUARESCH, A. Pedrinho. **Controle & Controle Social**. 3ª.ed. RJ. Editora Vozes, 2000.
- HABERMAS, Jürgen. **A inclusão do outro: estudos da teoria política**. SP: Loyola, 2004.
- KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nesta área**. São Paulo: Editora Trevisan, 2013
- KRELING, Norma Hermínia. **A inserção do adulto maior de 40 anos no mercado de trabalho: ocupação e desemprego na RMPA**. Porto Alegre: FEE. 2003. Pag. 182- 201.
- LYRA, Roberto Pinto. **A Ouvidoria Pública no Brasil: modelos em disputa**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.
- MOREIRA, M. M. **Determinantes demográficos do envelhecimento populacional brasileiro**, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2000.
- NASSIF, Gustavo Costa. **As Ouvidorias Públicas no contexto de um novo modelo de governança**. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2009, n. 4. Pag. 45- 60. Dezembro, 2009.
- TERRA, Carolina Frazon. **Mídias sociais...e agora?: o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; RJ: Editora Senac Rio, 2011.
- VISMONA, Edson. **Dez anos da ABO e a construção da ouvidoria brasileira**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. 2005.

\*\*\* \_\_\_\_\_. **Como implantar ouvidoria e atuar nesta área**. Pag. 63.



# CIDADÃO CONSCIENTE SE FAZ OUVIR

Zélia Galvão Martiniano Lins\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

A regra de ouro da conduta é a tolerância mútua, porque nunca pensamos todos da mesma forma e sempre veremos só uma parte da verdade sob diferentes ângulos.

(GHANDI, 1998).

## RESUMO

Este artigo é uma abordagem referente ao relacionamento entre os pacientes/usuários e a instituição pública de saúde com base nas experiências do atendimento durante os 20 anos na função de Ouvidor. Vale salientar que é muito gratificante o contato com as pessoas e poder contribuir para aliviar sua emoção, sua expectativa no universo hospitalar. Neste aspecto é importante se fazer ouvir. O que fariam essas pessoas sem ter quem os escutassem? A importância dessa prática e os benefícios que podem advir, em uma recíproca que nos coloca no lugar do outro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidor. Práticas. Benefícios. Cidadão.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Practices. Benefits. Citizen.

## ABSTRACT

This article is an approach concerning the relationship between patients / users and the Public Health Agency, based on the experiences of care during the 20 years in the role of ombudsman. It is worth mentioning that it is very rewarding contact with people and contribute to ease your emotion, your expectation in the hospital environment. In this respect it is important to be heard. What would these people who listen without them? The importance of this practice and the benefits that can accrue on a reciprocal which puts us in the place of another.

## 1. INTRODUÇÃO

A Ouvidoria é uma atividade institucional de representação autônoma e independente, que acolhe as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento, que analisa e atua

\* É Assistente Social e Bacharel em Direito pela Universidade Católica de PE. Funcionária pública da Universidade de Pernambuco (UPE); ouvidora do Pronto Socorro Cardiológico de Pernambuco (PROCAPE), implantou a Ouvidoria do Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC) há 16 anos. Atual Diretora Administrativa e Financeira da ABO Seccional. Certificada pela ABO Seccional de Pernambuco.

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Gerente de Ouvidoria do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Pós graduação em Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora organizacional. E-mail: karlajuliam@bol.com.br

na busca de soluções, identifica tendências para recomendar e orientar a organização, fomentando a promoção da melhoria contínua do trabalho e a busca de soluções efetivas.

O usuário, na instituição pública de saúde, diante da doença ou da ameaça dela, considerando que seu direito de cidadão não está sendo respeitado, procura a ouvidoria para expor a dificuldade enfrentada. De uma maneira geral, uma ouvidoria hospitalar é procurada pelo usuário como uma medida urgente, com a mesma expectativa que se busca qualquer que seja o profissional, para a solução de um problema imediato.

No entanto, e lamentavelmente, as pessoas não têm condições de pagar um convênio e esperam, no serviço público de saúde, não apenas com o médico, mas de tudo o mais que as levam a concluir satisfatoriamente ou não com o seu atendimento, ou seja, todo o pessoal e as equipes profissionais que compõem os serviços do hospital.

Diante de sua expectativa não satisfeita, ao longo do caminho que percorreu dentro do hospital, o usuário recorre à ouvidoria e espera dela uma resposta que o leve a resolver o problema. Naquele exato momento ele avalia criticamente a situação, tomado por uma emoção natural diante da situação, a forma como foi atendido, rotulando o seu ponto de vista, sua visão acerca do atendimento hospitalar ou do médico, analisando criteriosamente cada caso. O paciente procura o hospital com problemas de saúde, doente, fragilizado pelo sofrimento, pela dor, ou mesmo que seu problema de saúde não lhe cause grandes males, mas tem algo que precisa ser analisado.

Ninguém vem ao médico por estar “alegre”. Alguns são doentes do corpo e da alma e estão de mal com a vida. É uma questão cultural. A pessoa vem ao hospital procurar ser atendido e espera ser tratado.

A forma como será atendido é de vital importância, trazendo-lhe alegria e satisfação, apesar da doença. O tratamento representa para o doente a cura da doença e a restituição da sua saúde.

Neste contexto, lutam, apelam, reagem e não aceitam a negação, porque, sua vida está em jogo, seu maior bem. Assistência à saúde é um direito, não se admite limitações. A Política do Sistema de Saúde Pública, não satisfaz. A negação do atendimento médico à população, causa revolta.

O usuário de um Serviço Público de Saúde faz jus a prestação de um serviço de boa qualidade, de ser tratada com humanidade e respeito no atendimento, assim como:

- Atendimento por ordem de chegada;
- Assegurar prioridade ao idoso, grávidas e deficientes físicos;
- Igualdade de tratamento, vedado a discriminação;
- Racionalização na prestação de serviços mais eficientes;
- Adequação entre meios e fins, não se admitindo, imposição de exigência, obrigações, restrições e sanções, salvo o que determina a Constituição Federal;
- Cumprimento de horário ao bom atendimento do usuário, prazos e normas procedimentais;
- Manutenção de instalações limpas, sinalizadas, acessíveis e adequados aos serviços ou atendimentos;
- Observação dos códigos de ética aplicáveis às várias categorias e agentes públicos.

## RELATO 1

Fala do paciente:

*“Estou traumatizado com o tratamento no atendimento”.*

### Argumentação

- Paciente procura um dos serviços hospitalares para receber o resultado de um exame. Insatisfeito e mal informado procura a Ouvidoria reclamando da funcionária que respondeu com indiferença: “não está assinado”, ou não deu a devida explicação nem atenção, baixou a cabeça e deixou o paciente descontente, que, por sua vez, vem procurar a Ouvidoria;
- A Ouvidoria procura a funcionária para compreender melhor o problema, a mesma justifica-se relatando que o paciente “é mais grosso que papel de embrulhar prego” e que deu a informação de que o médico viria assinar o exame à tarde. Observa-se assim que o conflito foi gerado.

### Ouvidoria:

- Colocamos para o paciente a informação com o convencimento de que a funcionária já lhe havia orientado;
- Argumento do paciente, muito tranquilo.

### Paciente:

*“Agora estou recebendo a informação correta, a funcionária não sabe atender, ela não olhou pra mim, me tratou mal, não me deu ouvidos”.*

### Ouvidoria:

- Combinamos que retornasse com dois dias para dar tempo do exame ser assinado e para que ele não perdesse a viagem até o hospital. O paciente saiu satisfeito e agradecido com a atenção que lhe foi dedicada.

Este exemplo é frequente em muitos casos que chegam à Ouvidoria, embora às vezes não identifiquemos de quem é a razão, inclusive porque o importante é resolver o problema. A Ouvidoria não pode contribuir para criar ou acirrar conflitos, mas antes, resolvê-los.

### Ações da Ouvidoria

1. Humanizar o atendimento;
2. Escutar o paciente aflito, que vem à procura de uma explicação a sua dificuldade;
3. Analisar, esclarecer a dificuldade e intervir adequadamente, buscando assegurar uma assistência digna ao cidadão.

Caberá ao interessado requerer o que for de direito. A Ouvidoria aguarda a manifestação do(s) prejudicado(s) para eventual tomada de decisão junto aos gestores, que analisará a relevância da reclamação. Os casos emergenciais são resolvidos de imediato.

## RELATO 2

### Fala do paciente:

*“Não adiantou nada procurar este doutor, ele nem olhou para mim”. “É muito grosso, pensei até que estava diante de um Delegado de Polícia”.*

### Argumentação:

- Necessitava um encaminhamento para o médico clínico, não estava se sentindo bem de saúde.
- O argumento do Dr. foi ‘cruel’ para o paciente, negando-lhe o atendimento.
- Resultado: O paciente nada conseguiu; o Dr. culpou a dita Política do Sistema de Saúde que limitou o atendimento, além de atender as exigências do Serviço, que pretende limitar consultas .
- Pergunta-se: Futuramente os doutorandos quando concluir o curso e passar a exercer a Medicina em seu consultório particular vão escolher e discriminar os pacientes? Será que estarão preparados para diagnosticar qualquer doença?

Análise: Sentimento de Onipotência do médico.

### Ouvidoria:

Qual o papel do ouvidor neste caso?

1. Tranquilizar o paciente após ouvir sua história, dando apoio necessário;
2. Informar sobre a Instituição Hospitalar, argumentando o porquê da negação;
3. Analisar com o paciente sua queixa de saúde, para tomar uma iniciativa referente a conseguir ou a encaminhar para outra Instituição de Saúde.
4. Convencer o paciente sem prejudicá-lo, bem como ficando claro que o Hospital poderá lhe servir oportunamente.

## ANÁLISE

A **vantagem** da Ouvidoria para o paciente é ter quem o escute pacientemente.

Segundo Marcelino, cabe à ouvidoria [...] assegurar o canal de manifestação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, para resolução ágil das questões apresentadas, promovendo a cidadania e a melhoria da gestão pública(2010).

Ainda segundo a mesma autora (Marcelino, 2010, p.53)

“Avaliar o impacto das demandas oriundas da população junto aos órgãos públicos, através da proposição de ações de melhoria para os gestores, constitui atualmente, uma das maiores atribuições das Ouvidorias públicas. Neste sentido, o ouvidor tem um desafio a superar no seu cotidiano profissional: interpretar fidedignamente os anseios dos cidadãos, mediar e conciliar os conflitos e cobrar das áreas responsáveis, as possíveis soluções para o atendimento dessas demandas. A sistematização das informações e sua análise qualitativa, através de relatórios gerenciais, possibilitará à Ouvidoria, enquanto instrumento de gestão, dar visibilidade quanto às medidas corretivas necessárias para que não haja reincidência sistemática de assuntos

relativos à ineficiência da prestação de serviços, do atendimento realizado pela instituição ou mesmo de irregularidades cometidas por gestores, servidores e/ou o atendimento e serviços que lhes foram prestados”.

Neste sentido, ressalta-se que a Ouvidoria é um instrumento de gestão que contribui com indicadores de desempenho para avaliar a satisfação das necessidades da população que procura atendimento.

Segundo Oliveira (2010)

“Hoje, a ouvidoria brasileira é, sem dúvida, um canal de diálogo com a população; uma porta aberta para a participação popular através do escutar da reivindicação e da reclamação; um celeiro de recomendações para a melhoria do serviço público; um espaço na esfera de respeito ao ser humano”.

A **desvantagem** da Ouvidoria é o desgaste do profissional. Os direitos existem para que cada cidadão tenha vida digna e decente. Aprendemos com o sofrimento das pessoas. Realizar o serviço é bonito, gratificante, porém ingrato, tendo em vista que nem sempre se resolve o problema apenas aliviando. A verdade dos fatos narrados, a Ouvidoria pelo paciente em sua reclamação, em alguns casos passa a ser distorcido, o paciente foi a vítima e torna-se o responsável pelo problema. Mesmo com argumentos e diálogo, os profissionais indicados pelo paciente sempre tem razão.

Cria-se o impasse: onde ou de quem é o problema? Na Política do Sistema de Saúde Pública ou nas pessoas? Ou o problema estará na estrutura que envolve as diversas categorias profissionais? Não se abre mão para reconhecer e aceitar a falha do atendimento. E quando o paciente reclama, há uma negação injusta, punitiva, que prejudica todo o sistema do atendimento hospitalar, ocorrendo o conflito e o desgaste, tanto para o paciente, quanto para a Ouvidoria, porque ambos se sentem desacreditados. A dedicação, a paciência, a tolerância são os segredos para quem quer ocupar o espaço de Ouvidor. Entretanto, pode-se afirmar que, tudo tem a ver com o ser humano com as pessoas, com a personalidade, com o caráter, com a formação profissional. Na relação com as pessoas não se deve procurar culpados. As pessoas são carentes de humanidade, querem ser tratadas com dignidade. É antiético discriminar o ser humano de qualquer forma ou sob qualquer pretexto, conforme consta do Código de Ética de todas as profissões, inclusive infringe a Constituição Federal.

### **Visão da realidade na fala dos pacientes**

A Ouvidoria vem observando que o fluxo de queixas e reclamações diminuíram consideravelmente, ao longo da implantação do serviço. Atendemos em média 50 casos/mês, comprovando que o número de insatisfação é pequeno, comparando-se com o número de pacientes e o público em geral, que procuraram atendimento diariamente no nosso Hospital. Essa mudança é um aspecto positivo, o ideal que continuaremos buscando.

Muitas mudanças foram implantadas decorrentes da criação da Ouvidoria. O atendimento de saúde passou em fase desta experiência a ter mais qualidade. Apesar das solicitações que chegam de maneira geral, ainda existe resistência a mudanças.

A iniciativa da Ouvidoria tem por objetivo despertar a consciência dos que trabalham com doentes,

atender os seus anseios, vivenciando uma medicina humanizada, voltada para a pessoa em sua integridade psicossocial, respeitando os direitos humanos e garantindo a cidadania. Pautando-se na legalidade técnico-científica do tratamento aos pacientes, na transparência, na eficiência e prática dos valores democráticos, voltados para o aperfeiçoamento do ser humano e da Instituição.

As reclamações, atualmente, são exceções, pois o nível de satisfação dos pacientes é mais expressivo, afirmação com base nos elogios aos médicos em geral. Os pacientes quando procuram a Ouvidoria identificam perfeitamente os profissionais que lhes tratam com respeito, atenção e dignidade. A crítica é facilmente suportável pelos profissionais, desde que seu caráter esteja fora da causa.

A Ouvidoria age como pacificadora, a fim de manter um equilíbrio, uma mistura de severidade, de justiça, de dignidade e de afeição ao trabalho e à Instituição, como uma forma de remediar para evitar conflitos e queixas. As reclamações são cadastradas, o usuário tem direito de receber informações corretas para um bom funcionamento do Serviço Público. É necessário criar canais de comunicação dentro do Hospital que viabilizem a informação correta.

## CONCLUSÃO

Com a implantação do sistema de *software* da Rede de Ouvidores, as manifestações são registradas no sistema na internet, possibilitando uma troca dinâmica e continuada da realidade. O trabalho do ouvidor foi dinamizado, proporcionando, dessa forma, amplo intercâmbio e monitoramento dessas manifestações com novas expectativas.

Os ouvidores de Pernambuco têm contribuído com notável sensibilidade e habilidade para aproximar o cidadão da administração pública com qualidade, objetivando a realização do direito como instrumento de justiça e cidadania.

## REFERÊNCIA

. Marcelino, Karla Júlia. In Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a.1,n.12010, p.53.

.OLIVEIRA, João Elias. ***Ouvidoria pública brasileira: A evolução de um modelo único***. Disponível em: [www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2](http://www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2). Acesso em: 10 julho de 2014.

. [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)

# A OUVIDORIA E A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO. UM ESTUDO DE CASO DO ESTADO DE PERNAMBUCO.

Maria Elisa Marcelino de Andrade\*

## RESUMO

A Rede de Ouvidoria do Poder Executivo do Estado de Pernambuco desde a sua criação, em 2008, juntamente com a então Ouvidoria Geral do Estado, vem atendendo às demandas de informação da sociedade com relação aos serviços e à execução da despesa, bem como servindo de canal entre ela e o Poder Público, por meio do registro de reclamações, denúncias, solicitações, entre outros.

Com o advento da Lei Federal de Acesso à Informação (Lei Nº 12.527 de 18 de novembro de 2011) e criação do serviço de informação ao cidadão (SIC) esta Rede de Ouvidoria, que já possuía a expertise de atendimento ao cidadão, passa a responder por este serviço, juntamente com as autoridades designadas para o cumprimento da Lei.

A estratégia adotada pelo Poder Executivo do Estado de Pernambuco, para o cumprimento da normatização federal do acesso à informação pública atribuiu maior celeridade e menor custo à implantação do SIC, uma vez que houve o aproveitamento da estrutura física e de pessoal já em funcionamento na Rede de Ouvidoria, e garantiu a prestação de um serviço de maior qualidade, com ouvidores capacitados e experientes no atendimento das demandas da sociedade.

## ABSTRACT

The Network of Ombudsman of the Executive Branch of the State of Pernambuco since its inception in 2008, along with the then Ombudsman of the state, has been meeting the demands of the information society with the services and the execution of expenditure, as well as serving as channel between it and the Government, through the registration of claims, complaints, requests, among others.

With the advent of the Federal Law on Access to Information (Law No. 12,527 of November 18, 2011) and creation of information services for the public (SIC) this Network of Ombudsman, which already had the expertise of service to the public, starts to respond by this service, along with the designated authorities for the fulfillment of the Law

The strategy adopted by the Executive Branch of the State of Pernambuco, for compliance with the federal regulation of access to public information placed greater speed and lower cost to the implementation of the SIC, since there was the use of the physical structure and personnel already in operation on the Net Ombudsman, and guaranteed to provide a higher quality service, with qualified and experienced in meeting the demands of society ombudsmen.

\*Graduada em Licenciatura Plena em Educação Física pela Universidade de Pernambuco e em Direito pela Faculdade de Ciências Humanas de Pernambuco (em andamento). Pós-graduada em Contabilidade Pública e Controladoria pela Universidade Federal de Pernambuco. Certificada em Ouvidoria pela Associação Brasileira de Ouvidores. Analista de Controle Interno da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco e atualmente exerce o cargo de Coordenadora de Monitoramento do Acesso à Informação. E-mail: [elisa.andrade@cge.pe.gov.br](mailto:elisa.andrade@cge.pe.gov.br)

**PALAVRAS CHAVE:** Ouvidoria. Transparência. Acesso à Informação. Pernambuco.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Transparency. Information Access. Pernambuco.

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2008, visando fomentar a participação social na gestão pública, foi criada por meio do Decreto nº 32.476 de 14 de outubro, a Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco (OGE-PE), com a competência de formar e coordenar uma Rede de Ouvidoria no Poder Executivo Estadual.

E a esta Rede caberia receber, tratar e analisar manifestações dos cidadãos, sob as formas de reclamação, solicitação, denúncia, sugestão, elogio e informação referente a órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, visando contribuir para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados por este Estado.

Desde sua criação, a então a Ouvidoria Geral do Estado (OGE-PE) envidou esforços no sentido de ampliar e fortalecer a Rede de Ouvidoria, com foco na qualidade dos serviços prestados, respeito aos prazos e no alcance de resultados eficazes.

Como consequência, a Rede cresceu 180 % de 2007 a 2013, passando de 23 para 64 Unidades, alcançando 80% do total de órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Em 18 de novembro de 2011, o Governo Federal editou a Lei nº 12.527 2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamentando o direito de acesso à informação garantido pela Constituição Federal de 1988.

Esta Lei definiu as normas gerais, cabendo aos Estados, Municípios e Distrito Federal, a edição das Leis Estaduais e Municipais para regulamentar em âmbito interno o acesso à informação pública.

Consoante norma geral da Lei Federal, o Governo do Estado de Pernambuco publicou, em 29 de outubro de 2012, a Lei Estadual nº 14.804, que regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo Estadual e cujos efeitos estão em vigor desde 1º de janeiro de 2013.

Dentre as exigências previstas nesta Lei está a criação de um Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), com instalações apropriadas para o atendimento ao cidadão nos prédios públicos e nos ambientes nos quais são prestados seus serviços, em local de fácil acesso e identificação pela sociedade. O Estado de Pernambuco, identificando os bons resultados apresentados pela Rede de Ouvidoria e a sua extensa capilaridade no âmbito do Poder Executivo, criou a Ouvidoria/ SIC, alinhando as exigências trazidas pela Lei Federal à estrutura já consolidada dessa Rede, estratégia que alcançou grande êxito em sua implantação.

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, transversal, com abordagem quantitativa.

Conforme assinala Cervo & Bervian (1996, p.49), o estudo descritivo observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

O estudo transversal caracteriza uma população em um único ponto no tempo. O inquérito transversal tem as vantagens de ser relativamente rápido e fácil de realizar (JEKEL, 2005).

SAUL (2000, p. 61), ressalta que o propósito da avaliação quantitativa tem como preocupação única, a comprovação do grau em que os objetivos previamente estabelecidos foram alcançados.

### Local do estudo

O estudo será realizado na Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco, da qual fazem parte os órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

### Amostra e população

Órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual que tenham sido que tenham recebidos demandas de acesso à informação, com fulcro na Lei Estadual de Acesso à Informação – Lei Nº 14.804/2012. A amostra será constituída pela sociedade em geral (pessoas físicas e jurídicas), que solicite informação de forma espontânea à Rede de Ouvidoria do Estado.

### Crítérios de inclusão

A pesquisa será composta por Pedidos de Acesso à Informação devidamente registrados no Sistema Informatizado da Rede de Ouvidoria, atendendo aos seguintes critérios da legislação aplicável.

### Coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio do Sistema Informatizado da Rede de Ouvidoria, através de instrumento semiestruturado, compilado pela afinidade de temas, distribuídas em quatro partes:

- I - Identificação do solicitante;
- II – Identificação do órgão ou entidade demandado;
- III – Tipo de Resposta;
- IV – Prazo de Resposta.

### Análise estatística

Os dados serão armazenados em *software* específico para registro da demanda de informações de propriedade do Estado de Pernambuco - Sistema Informatizado da Rede de Ouvidoria. Estes dados são extraídos do banco de dados pelo *software Qlikview* e consolidados no *Microsoft Office Excel*

2003, sendo apresentados quantitativamente, através de gráficos, tabelas e analisados com estatística descritiva, em valores percentuais que irão refletir a demanda de informações referente aos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

### **3. A EVOLUÇÃO DA REDE DE OUVIDORIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Em janeiro de 2007, 23 órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Pernambuco haviam implantado unidade de Ouvidoria em sua estrutura. Contudo, não havia a devida e necessária integração entre estas unidades, como também ainda era iminente a sua atuação no subsídio do gestor com informações estratégicas para a tomada de decisão.

Em 2008, Decreto nº 32.476 criou a Ouvidoria Geral do Estado, com a missão precípua de criar e coordenar o funcionamento da Rede de Ouvidoria do Estado, estreitando os laços entre a administração pública e os cidadãos.

Diante deste cenário, uma das primeiras ações da recém-criada Ouvidoria Geral do Estado foi o levantamento das informações sobre o funcionamento dessas Ouvidorias e a realização de um programa de capacitação dos ouvidores e respectivas equipes, objetivando o nivelamento das informações quanto aos principais procedimentos da Ouvidoria, tendo como parâmetro o Modelo Conceitual de Ouvidoria aprovado pelo Governo, posteriormente formalizado por meio de Manual de Procedimentos da Rede de Ouvidoria.

Para garantir a gestão do conhecimento na Rede de Ouvidoria e promover a sua integração foi desenvolvido, por meio de convênio com o Banco Mundial e com o apoio de toda a Rede de Ouvidoria, um software de Ouvidoria chamado Gestão do Conhecimento – GCON que passaria a ser utilizado por toda a Rede. Em outubro de 2007 foi gerado o primeiro Relatório consolidado da Rede de Ouvidoria do Estado, que estava, a partir daquele momento, interligada por um banco de dados único.

Contudo, para a consolidação da Rede de Ouvidoria enquanto conjunto de unidades integradas, não apenas por meio de um sistema de informação, mas também por meio do cumprimento de procedimentos padrão, os desafios foram enormes.

Assim, com o intuito de fomentar a integração e a padronização de procedimentos foram realizadas 102 reuniões técnicas com todos os ouvidores e demais stakeholders no período entre 2007 e 2011. Nesses encontros foram tratados temas como implantação do software GCON, definição dos procedimentos, orientação e monitoramento dos resultados das Ouvidorias. E em 2013 estes procedimentos foram consolidados no Manual de Procedimentos da Rede de Ouvidoria, mediante a Portaria SCGE Nº 44 de 13 de agosto de 2013.

Ainda em 2011, a fim de subsidiar as unidades de Ouvidoria da Rede com mobiliário e equipamentos

adequados, a então Ouvidoria Geral do Estado captou recursos junto ao Programa de Modernização da Gestão e do Planejamento do Estado de Pernambuco – PNAGE, vinculado à Secretaria de Planejamento e Gestão, e diversas unidades de Ouvidorias receberam móveis e computadores novos para oferecer mais conforto e melhor qualidade no serviço prestado ao cidadão.

Desde a sua criação, a Rede de Ouvidoria do Estado, por meio de sua coordenação, tem recebido grande investimento em capacitação, com o objetivo de aperfeiçoamento técnico contínuo das equipes que atuam nas unidades de Ouvidoria, tendo como princípios norteadores dos procedimentos técnicos o modelo conceitual de Ouvidoria adotado pelo Estado de Pernambuco.

Com este fim, em 2011 foi firmado o primeiro convênio com a Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), que resultou na certificação em Ouvidoria de 48 servidores da Rede de Ouvidorias do Estado em 2012 e 25 em 2013, alcançando aproximadamente 90% de toda a Rede.

No ano de 2013, visando fortalecer o Sistema de Controle Interno deste Estado (Lei Complementar nº 141/2009), sendo a Ouvidoria macrofunção de Controle Interno, conforme diretrizes do Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), a então Ouvidoria Geral do Estado, antes parte integrante da Secretaria de Articulação Social e Regional (SEART), passa a integrar a estrutura organizacional da Secretaria da Controladoria Geral do Estado (SCGE), e recebe a denominação de Gerência de Ouvidoria do Estado.

O resultado de todo o esforço de fortalecimento da Ouvidoria e do fomento à participação social se reflete no crescimento da Rede de Ouvidoria do Estado do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, formada, em 2007, por 23 Unidades de Ouvidorias, evoluindo para 59 em 2010 e 64 em 2013. Atualmente, após extinção e/ ou fusão de algumas Secretarias de Estado ocorrida no exercício de 2014, a Rede de Ouvidoria do Estado para atuar com 58 unidades.

E, em decorrência do aumento da quantidade de unidades de Ouvidorias interligada a esta Rede, bem como reconhecimento da sociedade da qualidade do serviço prestado, a quantidade de manifestações recebidas apresentou tendência positiva, conforme apresentado na tabela abaixo (Tabela 1), com seu ápice em 2011, com o registro de 94.182 manifestações.

Quantitativo de Manifestações Registradas	
2007	9.731
2008	32.032
2009	50.821
2010	68.771
2011	94.182
2012	90.846
2013	92.794

Tabela 1. Quantitativo de Manifestações registradas na Rede de Ouvidorias no período de 2007 a 2013.

E, ainda, em reconhecimento a todo o esforço eivado e com base em resultados efetivos na melhoria do serviço de ouvidoria garantida por meio da integração das unidades de Ouvidoria e padronização de procedimentos, a Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco recebe Destaque Especial em Ouvidorias do Setor Público oferecido pelo Prêmio Ouvidorias Brasil, em 2012.

#### 4. A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

A Lei Federal 12.527 de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI) - estabeleceu regras, fixou prazos e definiu garantias para viabilizar o direito de acesso do cidadão à informação pública. Consoante norma geral prevista na Lei Federal, o Governo do Estado publicou, em 29 de outubro de 2012, a Lei Estadual nº 14.804 que regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo Estadual e cujos efeitos estão em vigor desde 1º de janeiro de 2013.

Partindo da premissa de que o Estado atua em nome da sociedade, infere-se que ele não é proprietário, mas sim guardião do bem público e da informação que é por ele produzida ou custodiada. Essa informação é, essencialmente, um bem público e, como tal, pertence à sociedade.

Nesse contexto, a LAI busca consolidar a cultura da transparência ao Estado brasileiro, tornando-a um valor institucional dos órgãos e entidades públicas.

Para isto, a legislação introduz dois conceitos: transparência ativa e transparência passiva.

Entende-se por transparência ativa a divulgação de informações por iniciativa da própria Administração Pública. Tal modalidade de transparência se concretiza através dos sites dos órgãos e entidades, na rede mundial de computadores (*internet*).

A transparência passiva, por sua vez, consiste no acesso à informação pública mediante solicitação do cidadão. Os órgãos e entidades do Poder Público obrigam-se a atender as solicitações dos cidadãos em prazos e condições previstas na Lei, que traz, inclusive, mecanismos para interposição de recursos, em caso de negativa de acesso.

Contudo, apesar de a transparência ativa garantir a publicação de uma parcela significativa de informações de interesse da sociedade, torna-se inexecutável a publicação de todo o acervo de dados produzidos pelo Poder Executivo Estadual, devido ao grande vulto que ele representa. Daí a importância da transparência passiva para o atendimento às demandas mais específicas do cidadão em complemento às demandas mais genéricas, já atendidas ativamente.

O Estado de Pernambuco, por meio do Decreto nº 38.787/2012, e em consonância com a Lei Federal nº 12.527/2011, prevê a criação do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, que consiste no elo entre a sociedade e o setor público para viabilizar o acesso à informação pública por meio da transparência passiva.

Em linhas gerais, caberá ao Serviço de Informação ao Cidadão a orientação ao público quanto ao acesso à informação; o recebimento do pedido de acesso e seu registro em sistema eletrônico específico, informando o número de protocolo do pedido; fornecimento imediato da informação solicitada

- garantida a anuência da autoridade designada para apreciação dos Pedidos (autoridade administrativa) - ou o encaminhamento do Pedido a esta autoridade, quando a informação ainda não estiver disponível, e posteriormente, o envio da resposta do pedido ao seu respectivo requerente.

Ainda, para viabilizar o acesso às informações, o Decreto nº 38.787/2012 instituiu que deverão ser designadas autoridades no âmbito de cada órgão ou entidade, às quais caberá a operacionalização dos procedimentos necessários a esse acesso, ou seja, a prestação o serviço de informação ao cidadão, nos termos previstos na LAI e Decreto mencionado.

Diante dessas exigências legais, cada órgão e entidade precisou se estruturar para tornar efetivo o direito de acesso à informação, em consonância com as normas gerais definidas na legislação federal e estadual, como a designação de autoridades e disponibilização de instalações apropriadas para o atendimento ao cidadão nos prédios públicos e nos ambientes nos quais são prestados serviços públicos, em local de fácil acesso e identificação pela sociedade.

## 5. A OUVIDORIA E A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Ouvidoria, segundo Braz e Varão (2012, p. 58) é um *“serviço especial prestado pelas organizações aos seus públicos”*.

Em adição, Ouvidoria Geral da União, em seu Manual de Orientações para a Implantação de Unidade de Ouvidoria, afirma que uma Ouvidoria Pública deve ser compreendida como sendo uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado, permitindo que os gestores públicos façam uso das críticas e sugestões da sociedade na melhoria do serviço prestado.

Esta tese é corroborada pela Ouvidoria do Estado de Pernambuco, quando assevera ser a Ouvidoria é *“um canal legítimo para coparticipação do cidadão na gestão da administração pública”* em seu Manual de Procedimentos da Ouvidoria do Estado e Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco (2013, p. 8).

Em complemento, o já mencionado Manual do Estado de Pernambuco afirma que a Ouvidoria *“é um canal de fácil acesso dos cidadãos à administração pública para receber suas manifestações relativas a reclamações, sugestões, elogios, denúncias, solicitações e informações sobre a organização estadual, administradores, servidores e/ou atendimento e serviços prestados”*.

Em outras palavras, é competência da Ouvidoria, entre outras, realizar o tratamento das manifestações recebidas dos seus usuários, sejam eles servidores estaduais, estudantes, fornecedores ou demais cidadãos, registradas sob a forma de reclamações, denúncias, sugestões, críticas, elogios ou pedidos de informação.

No tocante ao Estado de Pernambuco, identifica-se que, apesar de a edição da Lei Federal de Acesso à Informação – Lei Nº 12.527 – ter ocorrido apenas em 18 de novembro de 2011, a Rede de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual tem atuado como um canal efetivo de acesso às informações públicas desde a sua criação, que se deu no ano de 2008 e, ainda, com algumas iniciativas pioneiras em 2007.

Comprova-se este fato com números que se seguem: em 2012, quando da edição da Lei Estadual, a Rede de Ouvidoria já havia registrado 336.652 manifestações, das quais 48% foram classificadas como informação.

Com a publicação desta Lei, a natureza de manifestação informação, já trabalhada na Rede, recebeu uma normatização específica, com requisitos, prazos para atendimento, possibilidade de recursos quando da negativa de acesso, restrição expressa à possibilidade de negativa de acesso à informação e aplicação de penalidades em alguns casos.

Naquele instante, apresentava-se à administração pública estadual o seguinte cenário: de um lado a necessidade de cumprimento da Lei de Acesso à Informação, notadamente no que tange ao serviço de informação ao cidadão, e de outro a grande *expertise* da Rede de Ouvidorias do Estado no atendimento a pedidos de informação e a grande capilaridade dessa Rede, composta por 64 Unidades de Ouvidoria.

Baseando-se em princípios constitucionais da administração pública, como a eficiência e a razoabilidade, o Estado de Pernambuco determinou a utilização Rede de Ouvidoria do Estado como canal de ingresso ao serviço de informação ao cidadão, usufruindo de toda a estrutura física e de pessoal já existente nessa Rede.

Considerando, ainda, que o ouvidor deve ser um profissional com visão sistêmica, que entenda e organização como um conjunto interligado de macrofunções funcionando harmoniosamente, conforme preconizado pelo autor Antônio Rito na obra *Novas Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil* (2011, p. 85) entende-se que ele seria o servidor mais indicado para compreender a necessidade de informação do cidadão e identificar o órgão ou entidade ao qual está vinculado tem competência para atendê-la.

Assim, a Ouvidoria passou a se chamar Ouvidoria/ SIC, alinhando as exigências trazidas pela Lei Federal à estrutura já consolidada da Rede de Ouvidoria do Estado.

Portanto, em detrimento da criação de um novo serviço, com necessidade de instalação de espaço físico e contratação de pessoal nos órgãos ou entidades da administração pública estadual, gerando onerosidade para o Estado, foi aproveitada toda a estrutura da Ouvidoria já em funcionamento em cada órgão ou entidade para a prestação do serviço de informação ao cidadão.

Assim, o cidadão quando desejar realizar um Pedido de Acesso à Informação, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação, no âmbito do Poder Executivo Estadual, deverá procurar a Gerência de Ouvidoria do Estado, vinculada à Secretaria da Controladoria Geral do Estado ou a unidade de Ouvidoria do órgão ou entidade detentor da informação desejada, as quais ficarão incumbidas de dar conhecimento do Pedido à autoridade administrativa designada naquele órgão ou entidade e acompanhar o seu andamento, juntamente com a autoridade de monitoramento.

Deste modo, o serviço de informação ao cidadão passa a ser composto pela Ouvidoria, como intermediadora, e as autoridades criadas pela Lei de Acesso à Informação já mencionadas anteriormente,

às quais caberá o fornecimento à Ouvidoria da informação requerida pelo demandante, para que ela faça chegar até ele esta informação.

A estratégia de atuação do Estado de Pernambuco diante da necessidade de criação de um serviço de informação ao cidadão além de evitar gastos de recursos públicos com a instalação de nova estrutura de atendimento ao cidadão, opção que se apresentava ineficiente e desnecessária diante da expertise e estruturação da Rede de Ouvidorias, fortaleceu ainda mais esta Rede, ampliando a sua essencialidade no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Para disseminar a Lei de Acesso à Informação e as responsabilidades daqueles que foram designados para seu cumprimento, a Secretaria da Controladoria do Estado promoveu diversas palestras para ouvidores e autoridades, tanto nas dependências da Secretaria quanto nos próprios órgãos e entidades.

Novos procedimentos foram criados e adaptações na utilização do Sistema GCON (sistema integrado de informação utilizado pela Rede de Ouvidorias) foram realizadas, a fim de atender às novas exigências do serviço de informação ao cidadão. Para compreensão desses novos procedimentos, treinamentos específicos para os ouvidores e demais integrantes das equipes de Ouvidorias são realizados frequentemente.

Utilizando um mesmo Sistema Informatizado e mesmos procedimentos operacionais, a Rede de Ouvidoria atua em constante troca de informações, facilitando o monitoramento do acesso à informação no Estado de Pernambuco, visando garantir o direito fundamental de acesso à informação pública.

## 6. RESULTADOS ALCANÇADOS

Com o intuito de garantir o cumprimento da Lei de Acesso à Informação e, precipuamente, assegurar o gozo do direito da sociedade de acesso a informações e dados públicos, foi criada no âmbito da Gerência de Ouvidoria/ Secretaria da Controladoria Geral do Estado, a Coordenadoria de Monitoramento do Acesso à Informação, à qual compete monitorar os Pedidos de Acesso à Informação e Recursos (transparência passiva) e a disponibilização das informações proativamente na ferramenta de tecnologia da informação criada para este fim, o Portal de Acesso à Informação (transparência ativa).

No tocante à transparência passiva é realizada a consolidação periódica das informações referentes aos Pedidos de Acesso à Informação e Recursos registrados. Dentre estas informações está a análise de sua resolutividade, ou seja, a identificação do cumprimento ou não prazos legais, bem como o período em dias necessário para a conclusão de cada demanda.

É analisado também o tipo de resposta, identificando, notadamente, se o acesso foi concedido, parcialmente concedido, negado, entre outros, a fim de observar possíveis desvios e a necessidade de

classificação de informações sigilosas.

Por fim, são mapeadas algumas características dos demandantes, como se pessoas físicas ou jurídicas e gênero masculino ou feminino, com o intuito de estudar o público deste serviço, para poder melhor atendê-lo.

Dos resultados identificados, destaca-se o aumento no quantitativo de Pedidos de Acesso à Informação registrados no primeiro trimestre de 2014, que alcançou 52% do quantitativo registrado durante todo o exercício de 2013 e se infere que este aumento tenha decorrido de melhoria na divulgação na Página de Acesso à Informação dos meios de envio destes Pedidos, bem como ao fato de se tratar de ano eleitoral.

Quanto à resolutividade, identificou-se que 100% dos Pedidos de Acesso à Informação registrados foram respondidos e num prazo médio de 14,9 dias.

Observa-se, ainda, quanto às características dos demandantes, que a grande maioria (86%) são pessoas físicas e, entre elas, prevalece a participação do gênero masculino (66%). Resultado similar foi identificado em 2013, com a participação de pessoas físicas em 93% dos Pedidos e 64% do gênero masculino.

A satisfação do usuário com o serviço da Ouvidoria, no tocante aos Pedidos de Acesso à Informação registrados em 2013, foi identificada por meio de pesquisa com amostra de 32% dos usuários demandantes. Desta pesquisa, destaca-se o interesse dos usuários de reutilizar os serviços da ouvidoria, que atingiu percentual de 96% e a consideração deste serviço como importante ou muito importante indicado em 98% dos casos.

No que tange à transparência ativa, registra-se a criação da Página de Acesso à Informação com 69 subpáginas, que correspondem aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual ([www.lai.pe.gov.br](http://www.lai.pe.gov.br)). Estas subpáginas são acompanhadas diariamente pela Coordenadoria, com o intuito de garantir a sua atualização com informações institucionais, informações sobre pessoal, sobre execução de despesas, celebração de contratos e convênios, entre outros.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em uma cultura de acesso à informação todos os agentes públicos têm consciência de que a informação, por ser pública, pertence a população e não a determinado governo e, portanto, é dever do Poder Público disponibilizá-la de maneira clara e tempestiva, visando atender às demandas gerais da sociedade e, ainda, às demandas específicas de um cidadão ou uma empresa.

A legislação federal e estadual de acesso à informação dá legitimidade às demandas da sociedade por

transparência das informações, independentemente da motivação para o Pedido ou do uso que será feito com a informação obtida, bem como provoca a administração pública a estabelecer canais mais eficientes de comunicação com a sociedade, fomentando a transparência da gestão.

Desta forma, observa-se uma mudança de paradigma em transparência pública, quando o sigilo de informações deixa de ser regra geral e se torna exceção, prescindindo de fundamentação expressa e do cumprimento dos demais requisitos previstos em Lei para sua validade.

Neste contexto, para tornar efetivo o direito de acesso à informação e a consolidação de uma cultura de abertura, o corpo servidor tem papel fundamental, uma vez que é ele quem lida com informações desde a sua produção até sua guarda, sendo, portanto, determinante no êxito e na eficácia da Lei.

É cediço que ainda há muito a evoluir para a garantia efetiva do acesso à informação, perpassando a necessidade de sensibilização dos servidores públicos de que a informação produzida e custodiada por eles é pública - portanto, direito de todos - até a capacitação das autoridades designadas para o cumprimento da Lei e o conhecimento da sociedade de que este é um direito legítimo dela.

Contudo, em Pernambuco, grandes passos já foram dados com a incorporação pela Rede de Ouvidoria do serviço de informação ao cidadão e a criação da Página de Acesso à Informação.

Ainda, buscando precipuamente a garantia do direito de acesso à informação, ciclos de disseminação da Lei coma Rede de Ouvidorias, as autoridades designadas para o seu cumprimento e demais gestores públicos vem sendo realizados, bem como um plano de comunicação para divulgação da Ouvidoria/SIC à sociedade está em elaboração.

O acesso à informação garante não apenas uma sociedade mais bem informada, como também assegura maior proteção aos direitos fundamentais num cotejo de uma população mais consciente de seus direitos e deveres e uma administração pública mais comprometida com a transparência e em, consequência, com o princípio da eficiência.

## REFERÊNCIAS

- .BRASIL. Ouvidoria Geral da União. Manual de Orientações para a Implantação de Unidade de Ouvidoria. 2012. Acesso 09/07/2014. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/OuvidoriaOrientacaoImplantacao/Arquivos/CartilhaOuvidoriaImplantacao.pdf>
- .BRASIL. Constituição. 1988. Artigo 5º, inciso XXXIII. Acesso 09/07/2014. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- .BRAZ, A; VARÃO, R. **O papel das ouvidorias na comunicação organizacional**. In. IASBECK, L. C. A. (org.) Ouvidoria Mídia Organizacional. Porto Alegre: Sulina, 2012.

- .CARDOSO, A. S. R. **A ouvidoria como instrumento de mudança. In** e LYRA, R. P. (org). Novas modalidades de ouvidoria pública no Brasil. Paraíba, Editora Universitária da UFPB, 2011.
- .CERVO, A; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica** 4º ed São Paulo: Makron Books, 1996.
- .Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI). **Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público**. Acesso 01/04/2014. Disponível em [www.conaci.org.br](http://www.conaci.org.br).
- JEKEL, J. F et. al. **Epidemiologia, bioestatística e medicina preventiva**. 1999.
- .PERNAMBUCO. Lei Nº 14.804, de 29 de outubro de 2012, que Regula o acesso a informações, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Acesso 11/07/2014. Disponível em [www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=2419046&folderId=2467277&name=DLFE-37065.pdf](http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=2419046&folderId=2467277&name=DLFE-37065.pdf).
- .PERNAMBUCO. Decreto Nº 38.787, de 30 de outubro de 2012, alterado pelo Decreto Nº 40.221 de 24 de dezembro de 2013, que Regulamenta a Lei no 14.804, de 29 de outubro de 2012, que dispõe sobre o acesso a informações, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Acesso 11/07/2014. Disponível em [www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=2419046&folderId=2467277&name=DLFE-39401.pdf](http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=2419046&folderId=2467277&name=DLFE-39401.pdf).
- .PERNAMBUCO. Decreto Nº 39.675, de 1º de agosto de 2013 alterado pelo Decreto nº 39.988 de 29 de outubro de 2013, que dispõe sobre os requisitos para o exercício da função de ouvidoria, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Acesso 11/07/2014. Disponível em [www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=2419046&folderId=2467277&name=DLFE-39402.pdf](http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=2419046&folderId=2467277&name=DLFE-39402.pdf).
- .PERNAMBUCO. Ouvidoria do Poder Executivo Estadual. Manual de Procedimentos da Ouvidoria do Estado e Rede de Ouvidorias. 2013. Acesso 10/07/2014. Disponível em [www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=199119&folderId=251165&name=-DLFE-38216.pdf](http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=199119&folderId=251165&name=-DLFE-38216.pdf).
- .SAUL, A.M. Avaliação quantitativa. 3º edição. São Paulo. 2000.

# OUVIDORIA HOSPITALAR - RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA

Tereza Christina Brasileiro Lyra\*

## RESUMO

O trabalho relata a experiência da ouvidoria em um hospital geral e avalia sua contribuição para a melhoria dos serviços prestados, admitindo como premissa a necessidade de construção de novas formas de relacionamento e de processos de trabalho com os usuários e os trabalhadores da saúde. Uma análise das manifestações recebidas pela ouvidoria, ao longo de três anos, avaliou as propostas de ações de melhorias, apresentadas em relatórios gerenciais, e que foram implementadas. Considera-se que, apesar das dificuldades existentes, algumas mudanças relevantes foram possíveis a partir do tratamento das demandas.

## ABSTRACT

The paper reports the experience of the ombudsman in a general hospital and evaluates its contribution to improve services, admitting as premise the need to build new forms of relationships and work processes with users and health workers. An analysis of events received by the ombudsman, over three years, evaluated the proposals for improving actions presented as management reports that were implemented. It is considered that despite the existing difficulties, some changes were possible from the processing of claims.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Satisfação do usuário. Opinião pública. Melhoria de qualidade.

**KEYWORDS:** Clinical Audit. User satisfacton. Public opinion. Quality improvement.

## 1. INTRODUÇÃO

No processo da redemocratização brasileira, a participação da sociedade foi essencial e determinante para a criação do Sistema Único de Saúde (SUS). A Constituição Federal de 1988 introduziu grandes inovações como a universalidade do acesso, a integralidade e a equidade da atenção, a descentralização na gestão e na execução das ações de saúde.

As Leis Orgânicas da Saúde (Lei nº. 8080 de 19/09/1990 e Lei nº. 8142 de 28/12/1990) detalharam o processo de construção do SUS que definiu, entre outros pontos, os mecanismos de participação popular e controle social, pautados pela corresponsabilização do governo e da sociedade. A integrali-

\* Especialista em Psicologia clínica e hospitalar. Pós-graduada em Violência Doméstica contra Crianças e Adolescentes pelo LACRI/USP; Ouvidora do Hospital da Restauração/PE, Certificada pela ABO – Associação Brasileira de Ouvidores. E-mail: [tcblyra@yahoo.com.br](mailto:tcblyra@yahoo.com.br)

dade do cuidado à saúde e a humanização no SUS representam campos nos quais é possível a construção da autonomia das pessoas como cidadãos. As ouvidorias e os conselhos gestores e de saúde são espaços para representação do cidadão na construção desse novo modelo, possibilitando a participação coletiva na gestão, favorecendo o protagonismo dos sujeitos e o estabelecimento de vínculos solidários, ratificados nos princípios da Política Nacional de Humanização (PNH).

Tendo em vista a necessidade de promover mudanças de atitude em todas as práticas de atenção e gestão que fortaleçam a autonomia e o direito do cidadão, o Ministério da Saúde, através da Portaria GM/MS 675, de 30 de março de 2006, aprovou a carta dos direitos e deveres do exercício da cidadania na saúde em todo o país. Assim, é importante viabilizar uma nova forma de gerenciamento nos serviços de saúde, na qual a participação dos usuários e trabalhadores possa estar garantida, não só formal e constitucionalmente, por meio dos conselhos gestores e de saúde, mas possibilitando novos arranjos para produção de outra cultura de atendimento.

Nesse contexto, as Ouvidorias configuram-se como canais democráticos de comunicação destinados a receber manifestações dos cidadãos, apontando para a necessidade de uma nova cultura no mundo da saúde, pautada na valorização não só da dimensão biológica, mas também das dimensões subjetiva e social, fortalecendo o compromisso com os direitos da cidadania (AL-BAHO, SEROUR, 2002). Apresentar a experiência de atuação da ouvidoria do Hospital da Restauração (HR) é a proposta do presente artigo.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO**

O Hospital da Restauração, maior unidade da rede de saúde pública/SUS de Pernambuco, é também o maior e mais complexo serviço de urgência e trauma do Norte e Nordeste. É campo de estágio em diversas áreas e local privilegiado de trocas de experiências e saberes. Tem por missão “ser referência de Neurocirurgia, Neurologia, Intoxicações, Queimados e no atendimento aos politraumatizados; prestar assistência nas especialidades de alta complexidade nas áreas de: Clínica Médica, Pediátrica, Cirurgia Geral, Cirurgia Vascular Periférica, além da Traumato-Ortopedia, para todo o estado de Pernambuco e ser centro formador de recursos humanos do setor saúde” (REF).

O Hospital conta com mais de 3,5 mil funcionários. Possui 482 leitos registrados no Ministério da Saúde, mas somados os extras para atender à demanda que lhe é referenciada, funciona com um total de 723 leitos. Realiza média mensal de 2,2 mil internações, 800 cirurgias, 10 mil atendimentos emergenciais e 13 mil atendimentos ambulatoriais (REF).

A Ouvidoria do HR, inaugurada em junho de 2010, está vinculada à Ouvidoria Central da Secretaria Estadual de Saúde, integra a Rede Estadual de Ouvidoria que articula todas as ouvidorias do Poder

Executivo do estado de Pernambuco, coordenada pela Gerência de Ouvidoria do Estado e Secretaria da Controladoria Geral do Estado e está subordinada à Direção Geral do hospital. Tem equipe composta por uma ouvidora, capacitada em Cursos de Gestão em Ouvidoria pela Escola de Governo e certificada pela Associação Brasileira de Ouvidores, e uma assistente.

O sistema de informações utilizado é o Ouvidorsus, do Departamento de Ouvidoria Geral do SUS, do Ministério da Saúde. Ao ser registrada, a manifestação gera um número de protocolo; é classificada, analisada e encaminhada para as áreas competentes para ser respondida. Todo o processo é monitorado, desde o recebimento até a conclusão com a resposta ao demandante, via carta, telefone ou mensagem eletrônica.

### 3. APRESENTAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Com o propósito de verificar a atuação da Ouvidoria, foram analisadas e agrupadas as manifestações apresentadas à ouvidoria em atendimento presencial, urnas de mensagens, mensagens eletrônicas ou por telefone, classificadas como reclamações, solicitações, elogios, denúncias, sugestões e informações.

De acordo com a classificação de Vergara (2006), trata-se de um estudo de caso, por detalhar a Ouvidoria de uma unidade hospitalar, exploratório, em função de não haver estudo semelhante na instituição, e descritivo, pois visa a descrever as manifestações e a forma pela qual se converteram em melhorias.

No período de 01 de junho de 2010 até 31 de dezembro de 2013, foram registradas 3.735 manifestações, representadas na Tabela I, distribuídas de acordo com a classificação e o período. Em três anos e meio, houve predomínio de reclamações, representando 56,28% do total de registros.

**Tabela 1 – Distribuição de frequência das manifestações classificadas por tipo – Hospital da Restauração - 01/06/2010 - 31/12/2013**

<b>Classificação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Reclamação	2102	56,28
Solicitação	708	18,96
Elogio	546	14,62
Denúncia	206	5,52
Sugestão	107	2,86
Informação	66	1,77
<b>Total</b>	<b>3735</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ouvidoria/HR

Na Tabela 2, estão apresentadas as manifestações segundo tipificação por assunto. Dentre oito assuntos, gestão foi priorizada (82,12%) e esteve constituída por demandas relativas a recursos humanos (insatisfação com o atendimento, falta de informações) e à instituição de saúde (alimentação, acomodação, dificuldade/demora no atendimento, falta de material, etc.). A segunda prioridade foram manifestações relacionadas à assistência à saúde (13,36%), relacionadas a solicitações de cirurgias, consultas e exames. O assunto de vigilância sanitária representou 2,14% das demandas e tratou basicamente de reclamações sobre limpeza. Os demais assuntos alternaram-se na ocorrência com diferentes frequências.

**Tabela 2 – Distribuição de frequência das manifestações classificadas segundo tipificação por assunto – Hospital da Restauração - 01/06/2010 - 31/12/2013**

<b>Tipificação por assunto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Gestão	3067	82,12
Assistência à saúde	499	13,36
Vigilância Sanitária	80	2,14
Vigilância em Saúde	28	0,75
Assistência Farmacêutica	17	0,46
Produtos para a saúde/correlatos	6	0,16
Financeiro	5	0,13
Outros	33	0,88
<b>Total</b>	<b>3735</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ouvidoria/HR

Relatórios mensais para a Direção foram elaborados, com proposição de ações de melhorias para os problemas apresentados pelos usuários, e disponibilizados trimestralmente no site do hospital.

Algumas questões apresentadas foram resolvidas de forma pontual pelos gestores, outras se reverteram em melhorias para um número maior de usuários do hospital e outras ainda continuaram a aguardar melhor resolução por dependerem de questões estruturais. Dentre os avanços obtidos a partir das manifestações apresentadas à Ouvidoria do HR estiveram:

- Reabertura da sala de espera para acompanhantes na Emergência Clínica;
- Liberação de orçamento destinado ao envio de correspondência para os usuários;
- Restrição de acesso aos sites da Internet;
- Capacitações das equipes de enfermagem;
- Treinamento de vigilantes;
- Monitoramento contínuo da limpeza;
- Aquisição de poltronas para os acompanhantes;
- Aquisição de novas macas;
- Colocação de painéis com orientações para os acompanhantes;

- Ampliação do horário de coleta de material para análises clínicas no ambulatório;
- Liberação de um banheiro para uso dos deficientes físicos na Emergência Clínica.

A existência de uma ouvidoria não assegura mudanças imediatas, ainda que seja um espaço legítimo de representação dos interesses da população. Um exemplo dessa afirmação foi a solicitação de substituição de sacos de lixo por sacos transparentes, para colocação dos pertences dos pacientes e acompanhantes, que está em fase de implantação. A cultura institucional impõe um modo próprio de funcionamento e exige um tempo para que esses novos mecanismos de controle social possam, aos poucos, ser admitidos como parte do processo democrático.

Os usuários, antes apenas “pacientes”, manifestaram suas necessidades e expectativas de diversas formas como resultado de mudanças sociais e culturais. Gestores e servidores passaram a ser cientificados e convidados a exercer suas funções respeitando a essas novas demandas.

As instituições de saúde têm graves e já conhecidos problemas que envolvem seus trabalhadores, as relações e as condições de trabalho e o próprio objeto do trabalho - a dor, o sofrimento e a morte do outro. São profissionais com dupla ou tripla jornada de trabalho, portanto sobrecarregados, percebendo baixos salários e vítimas de adoecimentos frequentes, inerentes às condições inadequadas de trabalho a que estão sujeitos. As relações interpessoais, por vezes ainda carregadas de autoritarismo e abuso de poder ou da crença de que funcionário público tem estabilidade e não precisa trabalhar, resultam em mais um motivo de insatisfação de todos os atores sociais envolvidos na assistência à saúde. Soma-se a esse contexto uma infraestrutura mal estruturada, insuficiente para atender às necessidades da população.

Por outro lado, é preciso considerar que, em um hospital de emergência, por vezes, é necessário anular a individualidade do sujeito para salvar-lhe a vida. Mesmo em um internamento programado, o ambiente hospitalar distancia o sujeito do seu mundo de relações, aumentando o risco de vivenciar uma assistência à saúde realizada como procedimento e não como cuidado. O ouvidor em saúde tem, assim, o complexo desafio de representar os interesses dos usuários, como sujeitos de direitos civis, políticos e sociais, numa instituição que, muitas vezes, ainda não percebeu a necessidade de construir novas formas de relacionamento e de organização dos processos de trabalho (LOKUARACHCHI, 2006).

Cabe, portanto, uma ação crítica e propositiva, voltada para a avaliação das orientações básicas que norteiam a instituição em que atua. Para Lyra, “Deve-se interrogar até que ponto os mecanismos institucionais e as práticas dominantes reproduzem o clientelismo, o corporativismo, a passividade do servidor público, a formalidade e a lentidão administrativa.” (LYRA, 2009, p.43).

Embora o trabalho da Ouvidoria seja percebido, em um primeiro momento, com certa desconfiança e reserva, tanto por usuários, que desconhecem seu funcionamento, como pelos trabalhadores que, muitas vezes, a identificam como um lugar de cumprimento de exigências, ela se constitui em um local em que o sujeito tem suas reivindicações efetivamente ouvidas. A procura de um lugar para falar foi entendida como um movimento de construção, de reflexão, de responsabilização e de resgate da dignidade. As demandas eram aspirações ou necessidades que precisavam ser acolhidas, mesmo que expressas de forma desorganizada ou inadequada. Não raro, usuários e trabalhadores, por medo de represália, recuaram diante da formalização de sua manifestação por julgarem que esse ato poderia lhe ocasionar prejuízos (GRAGNOLATI, LINDELOW, COUTTOLENC, 2013).

A atenção, o cuidado e o respeito ao outro permearam a prática na ouvidoria. Mais do que conhecimento técnico e postura ética, foi preciso saber ouvir, para que o acolhimento das manifestações pudesse ser transformado em proposições e resultar em melhorias na instituição. Assim sendo, os usuários puderam perceber o compromisso da instituição que, reconhecendo a legitimidade das manifestações, se propôs a responder às demandas, respeitadas suas limitações.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em decorrência de oportunizar um novo espaço de representação do usuário e do servidor e instrumentalizar a gestão por meio de relatórios gerenciais, a Ouvidoria pôde contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, assegurando resposta das manifestações aos usuários.

A despeito das dificuldades, as respostas demonstraram o que a instituição podia oferecer naquele momento, ainda que nem sempre a solução correspondesse ao desejo ou à expectativa do demandante. Receber resposta a seus questionamentos e reclamações tem sido motivo de agradecimento dos usuários, pois consideravam que sua manifestação não seria respeitada. Essa prática tem contribuído para aumentar a credibilidade da ouvidoria e também para melhorar a imagem da instituição.

Por outro lado, o recebimento de respostas de grande parte dos interlocutores do hospital refletiu o amadurecimento gerencial representado pela compreensão que não se pode gerir serviços de saúde desconhecendo o que pensa o usuário sobre esses serviços.

Cientes de que, para além das leis e capacitações, mudanças culturais são necessárias, precisamos, todos nós cidadãos - usuários, trabalhadores e gestores - nos responsabilizar por construir uma nova relação da instituição com a sociedade e lutar por melhores serviços de saúde para todos, sem procurar culpados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AL-BAHO, Abeer K.; SEROUR, Maeka. Clinical audit in general practice. **Bulletin of the Kuwait Institute for Medical Specialization**, v. 1, p. 63-68, 2002.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa**. Brasília, Editora do Ministério da Saúde, 2008.
- GRAGNOLATI, Michele; LINDELOW, Magnus, COUTTOLENC, Bernard. **Twenty years of health system reform in Brazil: an assessment of the Sistema Único de Saúde**. Washington: The World Bank, 2013.
- LOKUACHCHI, SANFJYA k. Clinical audit – what is it and how to do it? **Galle Medical Journal**, v. 11, n. 1, September 2006.
- LYRA, Rubens Pinto (Org), PINTO, Eliana (Org). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009.
- LYRA, Tereza C. Brasileiro. **Ouvidoria Hospitalar: Reflexões sobre a experiência do HAM**. In: Revista da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Recife, 2010.
- MERHY, Emerson Elias. **O Cuidado é um acontecimento e não um ato**. In: I Fórum Nacional de Psicologia e Saúde pública: contribuições técnicas e políticas para avançar o SUS. Brasília, 2006.
- Trabalho de conclusão de curso - **Ouvidoria do Hospital das Clínicas da UNICAMP – Dilemas e Possibilidades**. [www.fcm.unicamp.br](http://www.fcm.unicamp.br).
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas: São Paulo, 2006.



# OUVIDORIA DE POLÍCIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE SOCIAL DA ATIVIDADE POLICIAL

Thomas Edison Xavier Leite de Oliveira\*

## RESUMO

Cuida-se o presente artigo científico em abordar o tema Ouvidoria de Polícia como controle social da atividade policial, fazendo abordagem conceitual aos aspectos que fundamentam este texto.

## ABSTRACT

Take care if this scientific paper to address the issue of Police Ombudsman as social control of police activity, making the aspects that underlie this text conceptual approach.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria.Polícia.Controle Social

**KEYWORDS:** Ombudsman.Police.Social Control.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente texto como escopo descrever em breves linhas a importância da Ouvidoria de Polícia no contexto do controle social da atividade policial. No Estado de Pernambuco pode-se observar uma rede organizada objetivando o controle social dos serviços públicos. O controle social atualmente encontra-se em plena ascensão, isto porque se observou com o decorrer dos tempos que os serviços públicos precisavam aperfeiçoar e direcionar suas ações para garantir melhor execução.

No campo da atividade policial não seria diferente, até porque as ações policiais são direcionadas a prevenção e repressão dos atos violentos, e por algumas vezes acabam produzindo insatisfação, insatisfação essa, encaminhadas as Ouvidoria de Polícia, para realizar os seus encaminhamentos, desta forma, pratica o controle social da atividade policial. A ouvidoria da Secretaria de Defesa Social ampliou o controle social da atividade policial com a execução do projeto da Ouvidoria Itinerante, o qual garantiu maior abrangência dos serviços públicos prestados pela Ouvidoria da SDS.

Ouvidoria de Polícia constitui-se de amplo espaço democrático a qual tem como fim receber informações quer seja denúncia, reclamação, sugestão, informação e elogias. Tais informações em regra são repassadas pelos cidadãos como também por agentes/operadores da defesa social de Pernambuco.

A ideia central da Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social é ser um canal aberto para realizar o controle social da atividade policial, discutir ou prevenir abusos cometidos por agentes da defesa social,

\* Advogado, Pós Graduado Pela Escola Superior da Magistratura – ESMAPE; Especialização em ciências criminais; Especialização em Direito Constitucional; Coordenador Geral do Fórum Nacional de Ouvidores de Polícia; Conselheiro Nacional de Segurança Pública - CONASP/MJ

ampliar o espaço para a sociedade civil, no qual permite o debate democrático das ações policiais. Cuida-se em afirmar que a Ouvidoria exerce frente aos órgãos operativos de defesa social o controle social, isto porque direciona as ações administrativas do estado/secretaria de defesa social através das informações repassadas pelo usuário.

Ouvidoria de Polícia, título este, direcionado as Ouvidorias responsáveis pelo controle dos órgãos operativos de defesa social. E para tal desempenho, é de extrema importância que o Ouvidor não tenha nenhum vínculo com os órgãos operativos, como também advenha da sociedade civil e alguns questionam a necessidade de mandato e autonomia financeira.

O tema tem características próprias, e por isso não se tem em todas as unidades da federação as Ouvidorias de Polícia. Atualmente só existem 21 ouvidorias de polícia, ficando ausente 06 Estados da Federação.

É de bom tom informar que para uma Ouvidoria de Polícia ser conceituada como tal, a mesma deve abranger o sistema de segurança pública e/ou de defesa social, não abrangendo as Ouvidorias dos órgãos operativos como: (PM, PC, BM e Pcientífica).

As Ouvidorias de Polícia além de gozar de características próprias, possuem regulamento próprio, ou seja, Decreto Federal expedido pelo Governo do Presidente Lula, datado de 03 de maio de 2006. Neste regulamento cuida-se em disciplinar o Fórum Nacional de Ouvidores de Polícia, fazendo menção a sua funcionalidade e regras para o cargo de Ouvidor de Polícia. Um dos requisitos essenciais para o cargo de Ouvidor é a não vinculação aos órgãos de segurança pública, tal vinculação não pode ser nem presente nem passado. Observa-se que este disciplinamento cuida-se em evitar direcionamento das demandas apresentadas as Ouvidorias, garantindo assim o devido respeito aos princípios essenciais para o exercício da Ouvidoria, quais sejam: imparcialidade e impessoalidade.

Verificando em linhas gerais a função de Ouvidoria de Polícia vai mais além do cargo de Ouvidor do serviço público. O ouvidor de Polícia exercer um múnus público frente a proteção dos direitos humanos quer seja do cidadão quer seja do policial. A função de Ouvidoria de Polícia implica em diversas atividades, até porque na sua essência a função a ser exercida deve está pautada junto aos movimentos sociais, sociedade civil e atender também as diretrizes da base governamental, ou seja, implica na tarefa de grande articulador, com escopo impedir dissabores entre os sujeitos envolvidos.

Como a Ouvidoria é uma ferramenta constante de aperfeiçoamento a democracia, os usuários são públicos diversos, quer seja pessoas envolvidas no mundo do crime, quer seja vítimas de abordagem policial com atos de excesso ou abuso de poder, quer seja o público interno, ou seja, servidores públicos vítima de assédio moral, perseguição e etc. Mas quanto ao público interno, vislumbra-se um enorme problema, problema este relacionado a cadeia de comando, isto se dá em virtude da relação militar existente no policiamento brasileiro.

Para que a Ouvidoria de Polícia possa atuar frente aos servidores internos necessidade de uma grande habilidade funcional, para evitar quaisquer desgastes aos usuários do sistema de Ouvidoria.

Ainda na função e atribuição do cargo de Ouvidor de Polícia pode-se aduzir que o mesmo sempre deve está associado à política de direitos humanos frente à política de segurança pública. Quanto a

Ouvidoria de Polícia do Estado de Pernambuco pode-se destacar o seguinte: em 2007 a atual gestão governamental teve a sutileza editar uma política, corajosa e exitosa, de segurança pública, denominada Pacto Pela Vida.

Com a edição desta política permitiu inserir como ferramenta de aperfeiçoamento deste ilustre plano de segurança, a Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social. Após este processo, a Ouvidoria passou a tomar fôlego e forma para atender as expectativas do Pacto Pela vida. Deixando a Ouvidoria de ser um órgão eminentemente de gabinete para ser uma ferramenta de controle social, passando a ir às ruas, participar dos grandes eventos do estado, buscar informações junto à população mais longínqua da capital pernambucana. Como também passou a se inserir junto à sociedade civil, como requer a mais balizadas doutrinas.

Como bem destaca Bruno Konder Comparato no livro: **As Ouvidorias de Polícia no Brasil: Controle e Participação**.

Por conseguinte, é fundamental que a Ouvidoria de Polícia tenha uma tríplice face: 1) Acolher as denúncias dos indivíduos contra os agentes estatais; 2) acolher denúncias de policiais contra policiais ou outros agentes estatais; 3) acolher as denúncias de policiais contra indivíduos. Agindo assim, acredito que a Ouvidoria será capaz de ganhar legitimidade, tanto entre policiais, quanto entre usuários de serviços. E mais, como entre as próprias instituições policiais.

Observando o as linhas mestres acima expostas, pode-se analisar que a Ouvidoria de Polícia tem como função precípua o recebimento de informações envolvendo os órgãos operativos de segurança pública e ou de defesa social. Tais informações podem advir tanto do público interno como do público externo a administração pública, ou seja, os usuários.

Consiste a existência da Ouvidoria de Polícia em aperfeiçoar os serviços públicos desempenhados pelo Estado, essa atribuição encontra-se suporte nas informações repassadas a administração Pública. Para tanto, é de bom alvitre que a Ouvidoria de Polícia encontre apoio da administração pública, como também seja visualizada como ferramenta importante para gestão pública.

Na realidade o tema: Ouvidoria, em se trás a percepção de problema, mas para um bom gestor, com percepção de futuro tem sem sombra de dúvida estar antenado a este tema, até porque muito do aperfeiçoamento da gestão pública encontra-se lastro nas informações lato sensu recepcionadas por este órgão de expansão democrática, Ouvidoria.

No afã de fazer uma gestão cada vez mais democrática, a Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social não contente no desempenho funcional adstrito a Capital Pernambucana, e balizada na doutrina atual, conforme preceitua Rubens Pinto Lyra, na obra: Autônomas x Obedientes – A ouvidoria Pública em Debate:

“As mudanças que afetam a eficiência da Ouvidoria também passam pela transformações do próprio Estado. O fato de a maioria das Ouvidorias atuar basicamente, por exemplo, nas capitais, demonstra que ela não é uma Ouvidoria de todo o Estado, por não ter capilaridade suficiente. Há aí no nascedouro, um defeito genérico institucional que discrimina boa parte da população”.

Neste diapasão, a Ouvidoria de Polícia da Secretaria de Defesa Social fez colocar em prática o projeto da Ouvidoria Itinerante, vale destacar, projeto pioneiro e único no Brasil, onde busca descentralizar

e democratizar os serviços públicos desempenhados pela Secretaria de Defesa Social e da Ouvidoria. É pacífico o entendimento de que para o desenvolvimento da Ouvidoria seria imprescindível levar a todo o interior pernambucano o conhecimento da existência da Ouvidoria da SDS, até porque, os serviços policiais encontram-se em todo território estadual e para isso é de bom tom que a população tenha conhecimento de direitos e deveres frente às ações estatais.

A descentralização dos serviços da Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social tem como prisma o direito à cidadania, sendo este princípio, fundamental para o estado democrático de direito, como disciplina a carta de 1988. O desconhecimento de direitos e deveres constitui-se como ofensa ao direito à informação, por conseguinte afronta o direito a Cidadania, viola a dignidade da Pessoa humana. Contrariando assim a história política da vigente constituição, a qual se encontra em plena maturidade após vários anos de vulnerabilidade democrática.

Por várias razões, algumas e principais expostas acima; buscou a Ouvidoria atender ao espírito democrático, descentralizando assim os serviços, visando atender a toda população pernambucana.

Ainda no tema Ouvidoria de Polícia é de bom tom destacar a diferença entre a Ouvidoria de Polícia e Corregedoria. Ambos os órgãos tem como fim aperfeiçoar a gestão pública, visando uma melhor prestação dos serviços públicos de defesa social e ou de segurança pública.

As Ouvidorias têm como norte ampliar o canal entre a população e Estado. Neste espaço a população realizará o controle social de forma ampla, passando ao órgão as informações necessárias a fim de otimizar as ações públicas, desenvolvendo sem sombra de dúvida o controle intimamente social, diferente do controle exercido pela Corregedoria, ou seja, o controle interno e disciplinar.

O órgão correcional exerce sua função ligada estritamente a disciplina funcional dos servidores, nesta visão pode-se observar o conceito de controle interno. Diante desta simples abordagem torna-se latente a diferença entre o conceito de controle interno e social.

Mesmo havendo diferença de conceitos e atuação da Ouvidoria e Corregedoria, uma exercendo o controle social e outra controle interno, não há dúvida de que uma depende da existência da outra.

No labor diário da Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social registram-se vários protocolos, os quais são associados a demandas de ordem disciplinar. Ora, a Ouvidoria de Polícia não realiza o controle social? E porque recai no controle interno? Simples, o controle social significa em afirmar a participação da população, e atividade policial recai sobre a população, como: abordagem inadequada, abuso de poder e etc. Tais ações desencadeiam insatisfação da população vitimada. E ao passar para o órgão de controle social – Ouvidoria, a mesma tem a obrigação funcional em encaminhar ao órgão de controle interno e disciplinar. Com tal exemplo, mostra-se como ambos os controles encontram-se intimamente ligados, objetivando aperfeiçoar os serviços públicos prestados pelos órgãos de segurança pública e de defesa social.

No desempenho da função de Ouvidoria há um grande obstáculo a ser ultrapassado, resposta final ao cidadão. Quando a Ouvidoria é acionada e tendo solicitante com identidade conhecida, a qual permita contato, deve-se estabelecer contato inicial com a resposta parcial, e posteriormente resposta final. A resposta final cuida-se em informar o que foi “solucionado” ao protocolo.

Este último contato realmente acaba colocando as Ouvidorias em “cheque”. O cidadão que busca a Ouvidoria objetiva resolver seu problema, mesmo sabendo que a Ouvidoria não é órgão “resolvedor” de problemas. Isto porque o cidadão confia na Ouvidoria e por isso espera uma resolução satisfatória. O número de resposta recepcionada na Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social fica muito abaixo da média esperada, tal número tem algumas considerações: Primeira, o assunto tratado na Ouvidoria de Polícia, o qual em sua maioria abre-se sindicância, processo administrativo, ordem de serviço, análise por parte dos serviços de inteligência e outros. Quanto a esta primeira consideração deve-se levar em conta a obrigatoriedade em respeitar o devido processo legal nos casos de processo disciplinar. Segunda consideração, pode-se associar esta dificuldade a burocracia interna dos órgãos recebedores das demandas/protocolos da Ouvidoria; e por fim, a desvalorização dos serviços prestados pela Ouvidoria, podendo caracterizar retaliação.

Em contrário senso, o atual Secretário de Defesa Social, Dr. Alessandro, recepciona os relatórios de cobranças, tais relatórios são feitos trimestral, semestral e anual. Na recepção de ambos, consecutivamente são despachados para os órgãos operativos a fim de responder a Ouvidoria e atender ao público cliente da Ouvidoria.

Uma das principais premissas da Ouvidoria de Polícia é responder em tempo hábil os usuários, até porque muito dos protocolos estão ligados ao risco eminente de morte. E tentar blindar as pessoas com ações proativas de articulação junto aos programas ligados à temática.

Fazendo ainda um levantamento acerca da função da Ouvidoria de Polícia não poderia ficar de fora o campo de articulação para salvaguardar os direitos humanos. A Ouvidoria de Polícia de Pernambuco não poderia ficar de fora em vários temas, por isso se fez articular em vários seguimentos: Conselho de Direitos Humanos, Programa Estadual de Proteção aos Defensores de Direitos Humanos, Programa de Proteção a Criança e Adolescente ameaçado, Ministério Público, Vara da Infância e Juventude, Grupo de Trabalho da SDS, Conselho Nacional de Segurança Pública, Secretaria de Justiça e Direitos Humanos e Conselho Estadual de Direitos Humanos e outros.

A articulação destes setores quer seja integrante do Estado ou da sociedade civil é de extrema importância para a legitimação da Ouvidoria de Polícia, até porque ela representa a sociedade junto a Secretaria de Defesa Social.

Tal assertiva se reflete aos requisitos essenciais para o cargo de Ouvidor de Polícia, ou seja, o Ouvidor tem que estar ligado aos movimentos sociais e conhecimento em direitos humanos.

Como já mencionado em linhas acima, a Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social preocupada em descentralizar as ações prestadas na capital, fez editar projeto para garantir a participação democrática da população pernambucana junto a Secretaria de Defesa Social, projeto este Ouvidoria Itinerante.

## 2. OUVIDORIA ITINERANTE

O projeto da Ouvidoria Itinerante realizado pela Ouvidoria de Polícia de Pernambuco adveio do convênio federal firmado entre a Secretaria Nacional de Segurança Pública e a Secretaria de Defesa So-

cial, tombado nº 318/2008, o qual tem como fim descentralizar os serviços desenvolvidos na capital, permitir que todo cidadão pernambucano tenha acesso à informação e possa como sujeito de direito, participar de políticas públicas.

No início do projeto advieram algumas dúvidas quanto a eficácia e satisfação da Ouvidoria itinerante, por se tratar de um instrumento enorme, um ônibus rodoviário adaptado para receber a população e se não iria colocá-los em situação de vulnerabilidade ao entrar no ônibus. Mas para responder a algumas dúvidas de execução seria necessário partir para a primeira experiência, logo direcionamos ao interior do Estado para descentralizar cada vez mais a Ouvidoria.

Passada a desconfiança de um projeto pioneiro, atualmente já conta-se com o total de 163 municípios visitados, registrados presencialmente 890 protocolos. Com tais dados, pode-se concluir que o projeto antes duvidoso passou a se consolidar na prestação de serviço público por parte da Ouvidoria de Polícia de Pernambuco.

Não existe Ouvidoria se ela não se ramifica para atender toda população pernambucana, até porque a população não se concentra única e exclusivamente na Capital do Estado.

### 3. CONTROLE SOCIAL

O regime democrático deve orientar-se por três princípios fundamentais: a) deve emanar da vontade popular; b) deve prestar contas à população (accountability); e c) deve ser regido por regras que delimitem seu campo de atuação. Entende-se, portanto, que o controle é um pressuposto básico do regime democrático.

Na esteira da discussão sobre prestação de contas e responsabilização, a ilustre Viniane Cubas, distingue seus diferentes tipos segundo categorias de accountability, como descrito abaixo:

“A accountability divide-se em: vertical e horizontal. A accountability vertical pode ser de dois tipos: a eleitoral, já citada, e a societal, na qual grupos da sociedade civil organizam-se para reivindicar suas demandas por meio do sistema legal em relação à prevenção ou punição de ilegalidades; e a horizontal, exercida por agências estatais que têm o direito e o poder legal de sancionar outras agências do Estado. A accountability horizontal praticamente inexiste em diversos países. A simples manutenção de eleições livres não as torna democracias completas, porque práticas autoritárias, o não estabelecimento dos direitos civis e mecanismo de accountability horizontal frágeis coexistem”.

Ainda no contexto do controle, pode-se destacar que existem basicamente dois tipos de controle das polícias: o controle sobre a instituição policial e o controle sobre a conduta dos seus agentes individuais, ambos são interdependentes e complementares. Assim, o controle da atividade policial é imprescindível para garantir um policiamento eficiente e evitar desvios de função, mas o alto grau de discricionariedade da atividade policial constitui enorme desafio a seu controle.

Conceitualmente, dividem-se os mecanismos de controle das polícias em interno e externo. O controle interno é aquele praticado pela própria polícia, com a criação de ações ou departamentos que tenham a tarefa de fiscalizar a atividade policial, como por exemplo: As Corregedorias.

O controle externo da atividade policial é aquele executado por órgãos externos às corporações, como

é o caso do Ministério Público, do Legislativo e do Judiciário, mas também inclui o controle realizado pela sociedade. Os Conselhos Comunitários de Segurança, por exemplo, constituem mecanismo de controle externo das polícias realizado pela sociedade civil e situado entre o controle formal e informal. Tem como objetivo representar a sociedade na interlocução com as polícias, permitindo uma ação mais preventiva do que dos demais mecanismos de controle, que obedecem à lógica reativa.

O controle externo formal das polícias, por imperativo constitucional, compete ao Ministério Público (MP). Este detém o monopólio da propositura da ação penal, o que significa que cabe ao MP proceder às acusações contra representantes do Estado que transgredirem a lei e em defesa do cidadão. No entanto, na proposição de uma acusação o MP depende de um trabalho de investigação policial prévio, o que torna esquizofrênica a relação com as polícias, especialmente com a polícia civil. A prerrogativa do MP poder investigar crimes cometidos por policiais e de iniciar o processo judicial à revelia dos procedimentos conduzidos pelas corregedorias é percebido como invasivo pelas polícias.

Quanto ao aspecto do controle social, exercido pelas Ouvidoria de Polícia pode-se observar resistências para tal labor: a mesma encontra-se pouco institucionalizadas, padece de recursos humanos escassos e não possuía estrutura física para seu funcionamento.

Tais problemas de ordem pessoa e física fazem com que as Ouvidorias tenham pouco rendimento, permitindo assim críticas da sociedade civil como também da sociedade. Mas para o pleno desenvolvimento é imprescindível a atuação constante do Ouvidor junto a sociedade civil, movimentos sociais organizados e a população. Assim permitirá aos gestor/ouvidor a desempenhar função de controle social típico que se espera de uma Ouvidoria de Polícia.

Na Ouvidoria de Polícia da Secretaria de Defesa Social para garantir o pleno desempenho do controle social teve de se fazer presente nas diversas áreas de atuação em direitos humanos, tais como: PPCAAM, NAP, Provita, PEPDH, CAOP Ministério Público, Poder Judiciário, Conselho de Direitos Humanos e demais órgãos atrelados a temática. Como também se fez descentralizar suas ações no Estado, com a Ouvidoria itinerante, como já descrito em linhas acima.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

Por fim, o tema Ouvidoria de Polícia ainda no Brasil encontra-se em fase de construção, mesmo tendo o registro da primeira Ouvidoria de Polícia nascida em 1995, São Paulo, os governantes ainda não tem o devido conhecimento da importância que a Ouvidoria pode trazer para as bases democráticas. Certo de que a ideia de controle vem aperfeiçoar a democracia e os órgãos ligados a discussão de segurança pública.

Mesmo com desconhecimento do que sejam as Ouvidorias, o Brasil vem crescendo com a temática, atualmente existe 21 Ouvidorias de Polícia, tal número mostra que ainda tem muito a se fazer, como também demonstra resistência ao tema controle da atividade policial, sobretudo o controle social.

A finalidade da ouvidoria de polícia como controle social não é expor governos e gestões, mas sim aperfeiçoar a política de segurança pública, garantindo uma melhor atuação dos órgãos operativos de

defesa social e segurança público quanto ao respeito dos direitos humanos quer seja da população e/ou do policial.

## REFERÊNCIA

.COMPARATO, Bruno Konder. As Ouvidorias de Polícia no Brasil: Controle e Participação. Tese de Doutorado defendida no Dept. de Ciência Política da Universidade de São Paulo, 2005

.LYRA, Rubens Pinto (org.). **Autônomas x Obedientes – A Ouvidoria Pública em Debate**. João Pessoa: Ed. Da UFPB, 2004.

# DEPOIMENTOS

## **Renato Cirne/Coordenador das Ações de Auditoria/SCGE:**

“Creio que o novo formato de participação da Ouvidoria do Estado abriu um excelente canal de integração na Secretaria da Controladoria Geral do Estado. Na área de auditoria, em parceria com a Ouvidoria, o processo de auditoria começou a incluir no planejamento de suas atividades as informações relativas às denúncias a fim de direcionar os esforços do setor às demandas da sociedade. Esta experiência tem sido formidável e exitosa, nos permitindo reconhecer o importante papel da Ouvidoria como instrumento de gestão de participação cidadã, contribuindo no aperfeiçoamento do acompanhamento e fiscalização dos recursos públicos no âmbito do Estado de Pernambuco. Portanto, avalio a Revista da Rede de Ouvidoria como um excelente formato de divulgação de experiências e estudos acerca do tema que permitem o desenvolvimento e o crescimento da área”.

## **Carlos Augusto Moreira Araújo/Ouvidor Geral do Ministério da Fazenda:**

“A Revista Científica da Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco é uma iniciativa que auxilia as ouvidorias de todo Brasil a se inteirar dos assuntos e novidades da área. Além de incentivar outras análises, pesquisas, estudos que são disponibilizados e usados para entender o relacionamento das ouvidorias com os cidadãos, a sociedade e o desempenho da função de ouvidor. Os artigos apresentados traçam uma perspectiva inovadora no reconhecimento da Ouvidoria como um setor estratégico e de gestão eficiente nos órgãos e entidades que compõem a administração pública moderna”.

## **Júlio Sanches/Consultor Organizacional:**

“Os atuais modelos de gestão, independentes das suas concepções técnicas e filosóficas, são estruturados em três grandes pilares:

- 1- O mercado e seus clientes para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços ofertados;
- 2- A gestão interna das pessoas na busca da ampla competência considerando principalmente os aspectos intangíveis de comportamento e atitudes;
- 3- E finalmente as questões éticas e de transparência com as partes interessadas no negócio.

Para todos estes pilares ferramentas internas e externas de gestão são desenvolvidas e as Ouvidorias cumprem um papel de alta relevância ao desenvolver meios para que o público em geral emita suas opiniões objetivando aprimorar o atendimento e tratar suas manifestações nas áreas públicas. As Ouvidorias permitem ainda uma excelente aproximação dos Órgãos com os cidadãos buscando reduzir um passivo histórico de desconfiança e criando um ambiente salutar para a melhoria do atendimento público em geral”.

**Juliana Guimarães/Gerente de Gestão de Pessoas**

“A Revista Científica da Rede de Ouvidorias de PE destaca uma série de iniciativas pelos ouvidores do Estado, publicando suas experiências a nível nacional e divulgando o esforço coletivo através de ações estratégicas na produção do conhecimento”